برنامج الأغذية العالمي

Programme Alimentaire Mondial

World Food Programme

Programa Mundial de Alimentos

المجلس التنفيذي

الدورة العادية الثالثة

روما، ٢٣ - ٢٠٠٠/١٠/٢٦

مسائل المالية والميزانية

البند ٤ من جدول الأعمال

مقدمة للمجلس ليجيزها

الحسابات المراجعة للفترة المالية ١٩٩٨-١٩٩٩

التقارير والكشوف المالية

A

Distribution: GENERAL
WFP/EB.3/2000/4-B/1
31 August 2000
ORIGINAL: ENGLISH

طبعت هذه الوثيقة في عدد محدود من النسخ. يمكن الإطلاع على وثائق المجلس التنفيذي في صفحة برنامج الأغذية العالمي في شبكة انترنت على العنوان التالي: **(http://www.wfp.org/eb_public/EB_Home.html)**

مذكرة للمجلس التنفيذي

الوثيقة المرفقة مقدمة للمجلس التنفيذي ليجيزها

تدعو الأمانة أعضاء المجلس الذين يرغبون في إبداء بعض الملاحظات أو لديهم استفسارات تتعلق بمحتوى هذه الوثيقة الاتصال بموظفي برنامج الأغذية العالمي المذكورة أسماؤهم أدناه، ونرجو أن يتم الاتصال قبل ابتداء اجتماعات المجلس التنفيذي بفترة كافية.

مدير قسم المالية ونظم المعلومات (FS):	Ms Jessie Mabutas	رقم الهاتف: 066513-2700
نائب مدير قسم المالية ونظم المعلومات (FS):	Mr Eric Whiting	رقم الهاتف: 066513-2701
رئيس فرع الحسابات (FSFA):	Mr Armando Diaz	رقم الهاتف: 066513-2230

الرجاء الاتصال بمشرف وحدة التوزيع وخدمات المؤتمرات إن كانت لديكم استفسارات تتعلق بإرسال الوثائق لمتعلقة بأعمال المجلس التنفيذي أو استلامها وذلك على الهاتف رقم: (066513-2328).

ملخـــص

تعرض الحسابات المراجعة لفترة السنتين (١٩٩٨-١٩٩٩) المرفوعة إلى المجلس التنفيذي الكشوف المالية والتقارير المتصلة بالعمليات المالية للبرنامج خلال الفترة ١٩٩٨-١٩٩٩.

وتقدم الوثائق تمشياً مع النظامين الأساسي والمالي. وتشمل المعلومات الإضافية المدرجة في الكشوف المالية للبرنامج ما يلي:

(١) الكشوف المالية فيما يتعلق بحساب البرنامج، بما في ذلك أمواله وحساباته للفترة المالية ١٩٩٨-١٩٩٩ وفقاً للمادة الرابعة عشرة-٦(ب) من النظام الأساسي والمادة الثالثة عشرة-١ من النظام المالي.

(٢) رأي المراجع الخارجي وتقريره عن مراجعة الكشوف المالية والجداول المعنية المتصلة بحسابات الفترة المالية ١٩٩٨-١٩٩٩ وفقاً للمادة الرابعة عشرة-٨ من النظام المالي.

(٣) تقريران عن تنفيذ الأمانة للتوصيات الواردة في تقرير المراجع الخارجي عن الفترة المالية السابقة ١٩٩٦-١٩٩٧، وعن الفترة الجارية ١٩٩٨-١٩٩٩.

(٤) بيان المديرة التنفيذية الذي يبرز القضايا المالية المهمة التي تؤثر على العمليات المالية للبرنامج خلال الفترة المالية. ويعرض بيان المديرة التنفيذية في الختام سلسلة من التوصيات فيما يتعلق بالحسابات المراجعة لفترة السنتين ليقرها المجلس. وتوصي المديرة التنفيذية المجلس التنفيذي بالموافقة على ما يلي:

- كشوف البرنامج المالية للفترة ١٩٩٨-١٩٩٩، إلى جانب تقرير المراجع الخارجي، وفقاً للمادة الرابعة عشرة-٦(ب).
- استخدام أرصدة أموال فترة ما قبل عام ١٩٩٦ غير المستخدمة والبالغة ٨٦,٦ مليون دولار في تمويل العمليات وتجديد موارد حساب الاستجابة العاجلة على النحو التالي:

فئة البرامج	**بملايين الدولارات**
التنمية	٢٠,٠
الطوارئ	٢٩,٠
الإغاثة الممتدة	٢٨,٠
حساب الاستجابة العاجلة	٩,٨
المجموع	٨٦,٨

- تجديد موارد احتياطي التشغيل من خلال نقل مبلغ ١٣,٥ مليون دولار من الجزء غير المخصص من الحساب العام.
- إجراء نقل من احتياطي استحقاقات الموظفين لأي فائض ينبع من الفارق بين القيمة الفعلية لخطط استحقاقات الموظفين والقيمة الدفترية للاستثمارات المستخدمة في مقابلة حالات العجز الفعلية إذا ما نشأت هذه الحالات نتيجة عمليات التقييم الإكتواري المقبلة.

- إجراء نقل إلى حساب الاستجابة العاجلة لصافي مستردات التأمين التي ترجع إلى الفترة ١٩٨٩-١٩٩٤ والذي تبلغ قيمته ٠١١,٨٩ ٥١٠ دولار.
- وطبقاً للمادة الرابعة عشرة-٦ من النظام الأساسي ترفع الكشوف المالية ورأي وتقرير المراجع الخارجي أيضاً إلى اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية ولجنة المالية في منظمة الأغذية والزراعة لتقوما باستعراضها والتعليق عليها. وتقدم تقارير هاتين الهيئتين إلى المجلس كضمائم لهذه الوثيقة.

مشروع القرار

قد يود المجلس التنفيذي اعتماد التوصيات الواردة في وثيقة "الحسابات المراجعة للفترة المالية ١٩٩٨ ١٩٩٩" التقارير والكشوف المالية (الوثيقة WFP/EB.3/2000/4-B/1).

بيان المحتويات

	الصفحة
بيان المديرة التنفيذية	6
رأي المراجع الخارجي	17
شهادة تقديم الكشوف المالية	18
الكشوف المالية عن الفترة ١٩٩٨-١٩٩٩	19
تقرير المراجع الخارجي	49
التقرير المرحلي الأول عن تنفيذ التوصيات الواردة في تقرير المراجع الخارجي عن الفترة المالية ١٩٩٨-١٩٩٩	104
التقرير النهائي عن تنفيذ التوصيات الواردة في تقرير المراجع الخارجي عن الفترة المالية ١٩٩٦-١٩٩٧	122

بيان المديرة التنفيذية

مقدمة

١- تتشرف المديرة التنفيذية بأن ترفع طيا الكشوف المالية لبرنامج الأغذية العالمي، مرفقة برأي المراجع الخارجي وتقريره الكامل عن الفترة المالية المنتهية في ١٩٩٩/١٢/٣١. ويأتي ذلك بموجب المادة الرابعة عشرة-٦(ب) من النظام الأساسي والمادة الثالثة عشرة-١ من النظام المالي للبرنامج.

٢- وعلى غرار الأسلوب الذي اتبع في الفترة المالية السابقة فإن المديرة التنفيذية تعرض على المجلس التنفيذي حزمة موحدة من الوثائق التي توفر معلومات عن الشؤون المالية والمحاسبية وكذلك عن القضايا الأخرى المرتبطة بالمراجعة. وهذه الوثائق هي:

- بيان المديرة التنفيذية الذي يعرض المعالم التشغيلية البارزة لإدارة البرنامج المالية أثناء فترة السنتين، ويوفر المزيد من التفاصيل والشروح عن البيانات المالية المدرجة في الكشوف المالية ومذكراتها، ويقدم تعليقات إضافية عن القضايا التي أثيرت خلال المراجعة، ويرفع إلى المجلس التنفيذي مقترحات عن المسائل المالية التي تتطلب اتخاذ قرارات بشأنها.
- الكشوف المالية لفترة السنتين حسب ما اعتمدتها المديرة التنفيذية وفقا للمادة ١٣-٣ من النظام المالي.
- رأي المراجع الخارجي عن الكشوف المالية، إلى جانب تقريره الكامل الذي يتضمن الملاحظات والتوصيات الناشئة عما أجراه من عمليات مراجعة خلال فترة السنتين واستجابات الأمانة أثناء فترة السنتين، وهو ما يعرض بحرفيته.
- وثيقتان أخريان على شكل مصفوفات تجمل توصيات المراجع الخارجي المتعلقة بالفترتين الماليتين ١٩٩٦-١٩٩٧ و١٩٩٨-١٩٩٩، وتفصل استجابات الأمانة إلى جانب توفير معلومات عن التدابير المتخذة حتى هذا التاريخ أو المزمع اتخاذها ضمن مواعيد محددة.

المعالم التشغيلية البارزة في الإدارة المالية للبرنامج

٣- واصلت الأمانة توفير الموارد والتمويل لعمليات البرنامج وإعداد الكشوف المالية للفترة ١٩٩٨-١٩٩٩ بالاستناد إلى سياسات الموارد والتمويل طويل الأجل التي وافقت عليها لجنة سياسات المعونة الغذائية وبرامجها عام ١٩٩٥. وخلال الفترة المالية ١٩٩٨-١٩٩٩ وحتى الوقت الحاضر أدخلت تطويرات جديدة لتعزيز الإطار المالي للبرنامج، وتحسين النظم والإجراءات المالية القائمة دعما لتطبيق اللامركزية وتفويض الصلاحيات والمسؤوليات المالية إلى المكاتب الميدانية. وكانت المستجدات التشغيلية المهمة المحددة خلال هذه الفترة هي التالية:

- استعراض المجلس التنفيذي لنموذج سياسات الموارد والتمويل طويل الأجل وما يرتبط بذلك من سياسات في ختام الفترة المالية الأولى من العمل. وأسفر الاستعراض عن اعتماد المجلس لتغييرات هامة في سياسات البرنامج الحالية للموارد والتمويل طويل الأجل في فبراير/شباط عام ١٩٩٩؛ وقد سرى مفعول هذه التغييرات في ٢٠٠٠/١/١.

- موافقة المجلس اللاحقة على النظام المالي المعدل الذي دخل حيز التنفيذ في ٢٠٠٠/١/١.
- إصدار اللوائح المالية في أغسطس/آب عام ١٩٩٩ والتي عُدلت في ضوء النظام المالي الجديد؛ ونفذ مفعول هذه اللوائح في ٢٠٠٠/١/١.
- تطبيق أشد نشاطاً للمشروعات بجعل حجم مصروفاتها يزيد على حجم المساهمات.
- تولي البرنامج من منظمة الأغذية والزراعة أمر الإدارة الكاملة لعمليات الخزانة فيه وهو ما يشمل إدارة الأموال النقدية واستثمار الأموال غير المطلوبة على الفور لتغطية العمليات.
- إصدار سياسة إدارة الاستثمارات في سبتمبر/أيلول عام ١٩٩٩، وتعيين لجنة الاستثمارات الداخلية للإشراف على إدارة ومراقبة استثمارات البرنامج، والتعاقد مع مدراء أموال خارجيين وحافظ لمناولة الاستثمارات في الأموال والأنشطة ذات الصلة على التوالي.
- تخصيص اعتماد قدره ٤٤,٨ مليون دولار في الحسابات المالية لخصوم البرنامج المتصلة بالاستحقاقات الطبية لما بعد الخدمة للموظفين الدوليين والمتقاعدين الذين اكتسبوها خلال خدمتهم السابقة في البرنامج.
- استكمال تطبيق اللامركزية على معالجة المعاملات المالية وتسجيلها في خمسة تجمعات إقليمية (تغطي ٣٠ مكتبا قطريا) وفي مكتبين قطريين مستقلين.
- إصدار دليل المحاسبة الشامل للمكاتب القطرية لدعم تطبيق اللامركزية على الصلاحيات والمسؤوليات المالية والشروع في استخدام أسلوب تفعيلي في الإرشاد والإشراف عل الإجراءات المالية في الميدان.
- إنجاز تقارير المشروعات الموحدة المتعلقة بالمساهمات الموجهة متعددة الأطراف عن السنوات من ١٩٩٦ إلى ١٩٩٨ ورفعها إلى الجهات المانحة.
- التحليل الوافي للحسابات (ولاسيما الحسابات ذات الأرصدة المستحقة منذ فترة طويلة) الذي أسفر عن إعادة برمجة وسداد أرصدة الأموال غير المستخدمة، وخفض أرصدة التعهدات القديمة، والإلغاء المبكر للالتزامات غير المستخدمة، وتحقيق تحسن في عملية تصفية الالتزامات المستحقة.
- التغييرات في طريقة عرض الكشوف المالية والمذكرات المصاحبة بما يكفل المزيد من الشفافية في حسابات البرنامج.
- مواصلة تنفيذ ومتابعة توصيات المراجعة قدر المستطاع وفي حدود الموارد المتاحة.

النتائج المالية للعمليات

٤- تتمثل النتائج المالية البارزة لفترة السنتين بما يلي:

للفترة المالية المنتهية في ١٢/٣١	١٩٩٩	١٩٩٧	الزيادة (النقص)	النسبة المئوية
	(بملايين الدولارات)			
الإيرادات	٢ ٨٨١,٧	٢ ٦٠٠,٨	٢٨٠,٩	١٠,٨
المصروفات	٢ ٩١٧,٥	٢ ٣٧٧,٨	٥٣٩,٧	٢٢,٧٩
الزيادة (النقص) في الإيرادات على المصروفات	(٣٥,٨)	٢٢٣,٠	(٢٥٨,٨)	

وبالمقارنة مع الفترة المالية السابقة فإن الزيادة في الإيرادات جاءت عموماً من زيادة مساهمات الجهات المانحة المقدمة إلى عمليات الطوارئ في حين انخفضت الإيرادات الخاصة بفئتي البرامج المعنيتين بالتنمية والإغاثة الممتدة على حد سواء. وارتفعت مستويات مصروفات الطوارئ والإغاثة الممتدة في حين هبطت مصروفات التنمية تبعاً لانخفاض مستويات إيرادات هذه الفئة من فئات البرامج. ويرجع العجز في الإيرادات بالمقارنة مع المصروفات إلى تحسن معدل تنفيذ المشروعات التي تم تلقي إيرادات لها في الفترة المالية السابقة. وينبغي النظر إلى العجز البالغ ٣٥،٨ مليون دولار في إطار الفائض في الفترة المالية السابقة والبالغ ٢٢٣ مليون دولار والاحتياطات ورصيد الأموال البالغ ٥١٨,٢ مليون دولار.

⇦ *إيرادات المساهمات*

٥- يجمل الجدول التالي مجموع المساهمات بحسب نافذة التمويل:

للفترة المالية المنتهية في ١٢/٣١ نافذة التمويل	١٩٩٩ (بملايين الدولارات)	%	١٩٩٧ (بملايين الدولارات)	النسبة المئوية
المساهمات متعددة الأطراف	٧١٩,٧	٢٥,٩	٧٨٣,٢	٣١,١
المساهمات الموجهة متعددة الأطراف	١ ٩٦٣,٥	٧٠,٦	١ ٣٣٠,٥	٥٢,٨
المساهمات الثنائية	٦٥,٢	٢,٣	٢٦,٥	١,١
مساهمات ما قبل عام ١٩٩٦	٢٤,٣	٠,٩	٣٦٣,٩	١٤,٤
الحساب العام	٩,٦	٠,٣	١٧,٢	٠,٧
المجموع	٢ ٧٨٢,٣	١٠٠,٠	٢ ٥٢١,٣	١٠٠,٠

وكان هناك تغير مهم في تركيب الإيرادات من المساهمات بحسب نافذة التمويل بين ١٩٩٦-١٩٩٧ و١٩٩٨-١٩٩٩. فلقد كانت المساهمات الواردة في إطار نافذة التمويل متعدد الأطراف البالغة ٧١٩,٧ مليون دولار أقل مما كان عليه الحال في الفترة المالية ١٩٩٦-١٩٩٧ حين بلغت ٧٨٣,٢ مليون دولار. وعلى العكس فإن المساهمات في إطار نافذة التمويل الموجه متعدد الأطراف زادت من ١ ٣٣٠,٥ مليون دولار في ١٩٩٦-١٩٩٧ إلى ١ ٩٦٣,٥ مليون دولار.

٦- وترجع الزيادة في المساهمات الموجهة متعددة الأطراف إلى الاستجابة الإيجابية للجهات المانحة لحالات الطوارئ. أما انخفاض المساهمات متعددة الأطراف فيبعث على القلق حيث أن نافذة التمويل هذه تتيح قسطا أكبر من المرونة في تنفيذ المشروعات، ولاسيما المشروعات التي تتطلب استخداما عاجلا للموارد. وترد تفاصيل المساهمات بحسب كل نافذة من نوافذ التمويل وفئة من فئات البرامج في المذكرة ٣ من الكشوف المالية.

⇦ *المساهمات قيد التحصيل*

٧- ترجع زيادة المساهمات قيد التحصيل من ٦٦٥,٧ مليون دولار عام ١٩٩٧ إلى ١ ٠٣٢,٩ مليون دولار عام ١٩٩٩ عموما إلى الاستجابة الإيجابية للجهات المانحة التي جاءت على شكل تعهدات للعدد الأكبر من حالات الطوارئ الذي وقع في الفترة المالية ١٩٩٨-١٩٩٩. وعلى وجه التحديد فقد تم التعهد بما مجموعه ٣٣٥ مليون دولار في الربع الأخير من عام ١٩٩٩ وحده، وورد نصف هذه التعهدات من جهتين مانحتين رئيسيتين. واتساقا مع السياسات المحاسبية في **البرنامج** فإن هذه المساهمات ستقيد بوصفها إيرادات عندما يتم استلامها في عام ٢٠٠٠.

٨- واستمرت جماعة العمل التي شكلت عام ١٩٩٧، وتضم أعضاء من قسم المالية وقسم الموارد والعلاقات الخارجية ومصلحة العمليات، في العمل كمحفل لإدارة المبالغ المستحقة خلال الفترة ١٩٩٨-١٩٩٩. ورغم أنه ما زال هناك متسع لتحسين عملية إدارة التعهدات فإن جدول التعمير التالي يظهر النتائج بالغة الإيجابية المحققة في تحصيل وتصفية المساهمات القديمة، حيث أن نسبة ٦,١ في المائة فحسب من التعهدات غير المحصلة يزيد عمرها على عامين ونصف العام.

في ١٩٩٩/١٢/٣١

تعمير المساهمات قيد التحصيل	(بملايين الدولارات)	النسبة المئوية
تعهدات ١٩٩٩	٧٢٥,٣	٧٠,٢
تعهدات ١٩٩٨	٢٤٤,٣	٢٣,٧
تعهدات ١٩٩٧	٤٤,٦	٤,٣
تعهدات ١٩٩٦	١٣,٩	١,٣
تعهدات ما قبل ١٩٩٦	٤,٨	٠,٥
المجموع	١ ٠٣٢,٩	١٠٠,٠

⇦ *التكاليف*

٩- صنفت سياسات الموارد والتمويل طويل الأجل التكاليف التي تغطى بمساهمات الجهات المانحة في ظل مبدأ استرداد التكاليف كاملة. وتوزعت هذه التكاليف على الفئات التالية: تكاليف التشغيل المباشرة، وتكاليف الدعم المباشر، وتكاليف الدعم غير المباشر. ويعرض الجدول الوارد أدناه مجموع المصروفات المتكبدة خلال الفترتين الماليتين الماضيتين:

للفترة المالية المنتهية في ١٢/٣١/	**١٩٩٩**		**١٩٩٧**	
المصروفات	**(بملايين الدولارات)**	**%**	**(بملايين الدولارات)**	**%**
التكاليف التشغيلية				
السلع	١ ٣٥٧,٢	٤٦,٥	١ ٣٧٤,٢	٥٧,٨
النقل البحري	٣٩٥,٠	١٣,٦	٢٢٠,٨	٩,٣
النقل الجوي والبري والنقل الداخلي و التخزين والمناولة	٥٢٢,٩	١٧,٩	٢٨٤,١	١١,٩
مصروفات أخرى	١٢٥,٠	٤,٣	١٢٨,٥	٥,٤
تكاليف التشغيل المباشرة	٢ ٤٠٠,١	٨٢,٣	٢ ٠٠٧,٦	٨٤,٤
تكاليف الدعم المباشر	٢٦٩,٥	٩,٢	١٤١,٣	٥,٩
تكاليف الدعم غير المباشر	٢٤٧,٩	٨,٥	٢٢٨,٩	٩,٦
مجموع المصروفات	**٢ ٩١٧,٥**	**١٠٠,٠**	**٢ ٣٧٧,٨**	**١٠٠,٠**

وترد تفاصيل هذه التكاليف بحسب فئات البرامج ونوافذ التمويل في المذكرة ٣ من الكشوف المالية.

١٠- وترجع الزيادة في المصروفات البالغة ٥٣٩,٧ مليون دولار على مستوى الفترة المالية السابقة إلى ثلاثة عوامل رئيسية: ١) زيادة الحجم الطني للشحنات المسلمة حيث بلغ ٦,٢ مليون طن في الفترة ١٩٩٨-١٩٩٩ بالمقارنة مع ٤,٩ مليون طن في الفترة ١٩٩٦-١٩٩٧؛ ٢) الزيادات في متوسط أجور الشحن بنسبة ١٣,٦ في المائة؛ ٣) الزيادات

في عدد عمليات النقل الجوي. ورغم ارتفاع الحجم الطني للشحنات المسلمة فقد هبط الإنفاق على السلع بسبب الانخفاضات الكبيرة في أسعار السلع.

١١- وتعود الزيادة في تكاليف الدعم المباشر إلى أن الفترة ١٩٩٨-١٩٩٩ كانت الفترة المالية الأولى التي تنفذ فيها تكاليف الدعم المباشر، كفئة تكاليف، تنفيذا كاملا. وزادت تكاليف الدعم غير المباشر، التي مولت من معدلات الاسترداد التي اعتمدها المجلس التنفيذي لكل فئة من فئات البرامج، بمقدار ١٩ مليون دولار. وكنسبة مئوية من مجموع المصروفات فقد انخفضت تكاليف الدعم غير المباشر من ٩,٦ في المائة إلى ٨,٥ في المائة.

⇦ *تقارير الجهات المانحة*

١٢- من بين العناصر الجديدة في سياسات الموارد والتمويل طويل الأجل إدخال تقارير المشروعات الموحدة التي ترفع إلى الجهات المانحة بشأن مساهماتها الثنائية والموجهة متعددة الأطراف. وبالنسبة للمساهمات متعددة الأطراف تلبى متطلبات رفع التقارير من خلال رفع الكشوف المالية المراجعة لفترة السنتين.

١٣- وخلال الفترة المالية أدخلت تحسينات واسعة من حيث تقديم تقارير المشروعات الموحدة في الوقت المناسب على نحو ما هو موضح أدناه:

تقارير المشروعات الموحدة	عدد التقارير	تاريخ الإنجاز
مشروعات ١٩٩٦	٧٦	يوليو/تموز ١٩٩٨
مشروعات ١٩٩٧	١٧٦	سبتمبر/أيلول ١٩٩٩
مشروعات ١٩٩٨	٢١٦	مارس/آذار ٢٠٠٠

وبالنسبة للمشروعات في عام ١٩٩٩ فإن من المنتظر تقديم ٢٨٠ تقريرا من تقارير المشروعات الموحدة إلى الجهات المانحة بحلول سبتمبر/أيلول عام ٢٠٠٠.

١٤- وقد أدخل تعديل على تقارير المشروعات الموحدة لعام ١٩٩٩ لتعزيز الاتساق بين هذه التقارير وفئات التكاليف المعروضة في الكشف الأول. وعلى وجه التحديد فإن تكاليف الدعم غير المباشر تحسب كمساهمات قيد التحصيل، والتي تستخدم في تمويل ميزانية دعم البرامج والإدارة وتدرج كإيرادات في الحساب العام في الكشف الأول. وقد تم ذلك لتصحيح تقارير المشروعات الموحدة السابقة، التي كانت تكاليف الدعم غير المباشر فيها تعرض كنسبة مئوية من التكاليف المباشرة الفعلية (تكاليف التشغيل المباشرة وتكاليف الدعم المباشر) ومن ثم فلم تكن متسقة تماما مع عرض الكشف الأول. وبهذا التعديل فإن رسوم تكاليف الدعم غير المباشر المدرجة في تقارير المشروعات الموحدة والكشوف المالية غدت متسقة الآن.

١٥- تتلقى الجهات المانحة الثنائية والجهات الأخرى المانحة لمساهمات غير قياسية تقارير مالية معينة دوريا بشأن حالة حساباتها. وقد تحقق تقدم ملموس في إعداد تقارير العمليات الخاصة، وستنجز كل التقارير المتعلقة بالفترة حتى نهاية عام ١٩٩٩ قبل نهاية عام ٢٠٠٠.

الاحتياطيات وأرصدة الأموال – قيود الاستخدام

١٦- في ١٩٩٩/١٢/٣١ بلغ مجموع احتياطيات البرنامج وأرصدة أمواله ٣٩١,٥ مليون دولار مدعومة بأموال نقدية قيمتها ٨٢٨,٨ مليون دولار، ناقصا التزامات وحسابات دائنة مختلفة. وكما هو مبين في الجدول الوارد أدناه فإن هذه الاحتياطيات وأرصدة الأموال مربوطة بفئات برامج أو مشروعات محددة في ظل شروط تضعها الجهات المانحة:

للفترة المالية المنتهية في ١٢/٣١	١٩٩٩		١٩٩٧	
تحليل الأموال	(بملايين الدولارات)	%	(بملايين الدولارات)	%
المساهمات الثنائية	٧٢,٩	١٨,٦	٩٠,٨	١٧,٥
أموال البرامج/المشروعات				
المساهمات الموجهة متعددة الأطراف	٥,٩	١,٥	١٠٧,٥	٢٠,٧
المساهمات متعددة الأطراف	٩٥,١	٢٤,٣	٦٧,٤	١٣,٠
مساهمات ما قبل عام ١٩٩٦	١٢٢,٨	٣١,٤	١٥٨,٥	٣٠,٦
الحساب العام				
الحسابات الخاصة	٣٢,٣	٨,٣	١٥,٦	٣,٠
احتياطي التشغيل	٤٣,٥	١١,١	٥٧,٠	١١,٠
مبالغ غير مخصصة	١٩,٠	٤,٩	٢١,٤	٤,١
مجموع الاحتياطيات وأرصدة الأموال	٣٩١,٥	١٠٠,٠	٥١٨,٢	١٠٠,٠

١٧- تربط أرصدة الأموال الثنائية والموجهة متعددة الأطراف ربطا وثيقا بمشروعات وأنشطة معينة كما أنها مقيدة بشروط الاتفاقيات المبرمة مع الجهات المانحة الفردية. وترتبط أرصدة الأموال متعددة الأطراف وأموال ما قبل عام ١٩٩٦ بفئات برامج محددة في حين أن الحسابات الخاصة واحتياطي التشغيل للحساب العام مربوطة بأغراض معينة أنشئت لأجلها.

١٨- وتصل قيمة الرصد غير المخصص للحساب العام إلى ١٩ مليون دولار ويمكن اعتباره تحت تصرف البرنامج الحر، رهنا بموافقة المجلس التنفيذي.

⇦ *إعادة برمجة وسداد أرصدة الأموال غير المستخدمة*

١٩- أنشأت سياسات الموارد والتمويل طويل الأجل، التي دخلت حيز التنفيذ في يناير/كانون الثاني عام ١٩٩٦، نوافذ التمويل المباشر متعدد الأطراف، والموجه متعدد الأطراف، والثنائي. وللعناية بأمر التعهدات، وأرصدة المساهمات الواردة، والأنشطة المجازة قبل اعتماد السياسات المذكورة تم إنشاء نافذة تمويل رابعة مؤقتة، هي نافذة تمويل ما قبل عام ١٩٩٦، للأنشطة التي بلغت المراحل النهائية من التنفيذ. وقد وصلت الأنشطة المذكورة إلى هذه المراحل الآن.

٢٠- وأجري عام ١٩٩٩ استعراض شامل لنافذة تمويل ما قبل عام ١٩٩٦ مما أدى إلى إعادة برمجة ٤٨,٢ مليون دولار لمشروعات جارية بعد التشاور مع الجهات المانحة المعنية وإلى إعادة سداد مبلغ ٢,٣ مليون دولار إلى الجهات المانحة بناء على طلبها. كما خفّض حجم مجموع المساهمات قيد التحصيل بشكل كبير بحيث بلغ ٤,٨ مليون دولار.

٢١- وفي الفترات المالية السابقة كانت عملية إعادة البرمجة تنفذ من خلال إجراء تعديلات على الإيرادات الجارية. وبالنظر إلى الحجم الضخم نسبياً لإجراءات إعادة البرمجة التي تمت في الفترة ١٩٩٨-١٩٩٩ فقد تقرر أن الأسلوب المحاسبي الأفضل هو إدراج عمليات إعادة البرمجة والسداد كتعديلات على أرصدة الأموال في بداية الفترة. وقد أيد

المراجع الخارجي الأسلوب المحاسبي وطريقة العرض المتمثلة بإضافة سطرين جديدين في الكشوف والمذكرات المالية باعتبارهما يعززان من الشفافية.

٢٢- وفي ١٩٩٩/١٢/٣١ وصل مجموع أرصدة الأموال لما قبل عام ١٩٩٦ إلى ١٢٢,٨ مليون دولار، منها مبلغ ٣٦ مليون دولار ستتم إعادة برمجته أو سداده إلى الجهات المانحة المعنية بعد المشاورات المناسبة. ويشكل الرصيد المتبقي البالغ ٨٦,٨ مليون دولار تراكم فوائض المشروعات منذ أن بدأ **البرنامج** عملياته وحتى نهاية عام ١٩٩٥.

٢٣- وتوصي المديرة التنفيذية المجلس بالموافقة على استخدام أرصدة أموال ما قبل عام ١٩٩٦ غير المستخدمة البالغ مجموعها ٨٦,٨ مليون دولار في تمويل العمليات وتجديد موارد حساب الاستجابة العاجلة على النحو التالي:

فئة البرامج	بملايين الدولارات
التنمية	٢٠,٠
الطوارئ	٢٩,٠
الإغاثة الممتدة	٢٨,٠
حساب الاستجابة العاجلة	٩,٨
المجموع	**٨٦,٨**

إن الاقتراح الذي يقضي بتخصيص مبلغ ٩,٨ مليون دولار لحساب الاستجابة العاجلة سيقفز لتمويل هذا الحساب إلى السقف الذي حدده المجلس التنفيذي، أي ٣٥ مليون دولار. وسيتم توزيع المبلغ المتبقي البالغ ٧٧ مليون دولار على فئتي البرامج: عمليات الطوارئ، وعمليات الإغاثة الممتدة والإنعاش بحسب حجم محفظة كل فئة.

⇦ *احتياطي التشغيل*

٢٤- انخفض احتياطي التشغيل من ٥٧ مليون دولار إلى ٤٣,٥ مليون دولار حيث استخدم مبلغ ١٣,٥ مليون دولار وفقا للمادة العاشرة من النظام المالي، لتغطية المصروفات وضمان استمرار عمليات المشروعات الإنمائية في إطار نافذة تمويل ما قبل عام ١٩٩٦. وبدا أن مستوى المساهمات المؤكدة يكفي لتغطية رصيد الأموال السالب المبلغ عنه في ظل نافذة تمويل ما قبل عام ١٩٩٦ للتنمية في الكشوف المالية للفترة ١٩٩٦-١٩٩٧. غير أن التحليل التفصيلي الذي أجري خلال الفترة المالية ١٩٩٨-١٩٩٩ كشف عن أن أحد مبالغ المساهمات المؤكدة كان لمشروعات تنفذ في إطار نافذة التمويل الموجه متعدد الأطراف. ولذلك فإن المساهمة المؤكدة المتوقعة في ظل نافذة تمويل ما قبل عام ١٩٩٦ لم تتحقق في الفترة ١٩٩٨-١٩٩٩. وتجدر الإشارة إلى أن احتياطي التشغيل مول في الغالب من الفوائض المحددة في إطار نافذة تمويل ما قبل عام ١٩٩٦.

٢٥- لا تتناول المادة العاشرة-٥ من النظام المالي ولا المادة ١١٠-١ من اللوائح المالية، المتعلقتان باستخدام احتياطي التشغيل، أمر تجديد الموارد في حال عدم تحقق المساهمات المؤكدة. وتعتزم الأمانة إعادة النظر في المادة العاشرة-٥ من النظام المالي والمادة ١١٠-١ من اللوائح المالية، وتقديم اقتراح إلى المجلس التنفيذي للعناية بتلك الحالات الاستثنائية التي لا يتم فيها تلقي مساهمات مؤكدة لتجديد موارد احتياطي التشغيل.

٢٦- والمجلس التنفيذي مدعو إلى الموافقة على تجديد موارد احتياطي التشغيل حتى مستوى ٥٧ مليون دولار عن طريق نقل مبلغ ١٣,٥ مليون دولار من الجزء غير المخصص من الحساب العام الذي ما يزال تحت تصرف البرنامج الكامل.

⇦ *عمليات النقل بين الأنشطة*

٢٧- وفقا للمادة الثانية عشرة-٤ من النظام الأساسي فقد وافقت المديرة التنفيذية على استخدام مبلغ ١٥,١ مليون دولار من الموارد النقدية غير المقيدة من الحساب العام لتنفيذ مشروعات إنمائية. ولقد قدمت هذه الأموال لتجنب إنهاء المشروعات بشكل مفاجئ ولتسهيل عملية تخفيض محفظة التنمية. وخلال الفترة المالية ١٩٩٦-١٩٩٧ نقل مبلغ ٦,١ مليون دولار من فئة التنمية في فئات البرامج لتغطية التكاليف الفعلية المتكبدة. كما نقل مبلغ ٩ ملايين دولار خلال الفترة ١٩٩٨-١٩٩٩ لتغطية الرصيد الذي تتطلبه المشروعات.

الحيازات النقدية

٢٨- يعرض الجدول التالي حيازات البرنامج النقدية في يوم ١٢/٣١ من عامي ١٩٩٩ و١٩٩٧ والالتزامات المرتبطة بها:

للفترة المالية المنتهية في ١٢/٣١	١٩٩٩		١٩٩٧	
تحليل الحيازات النقدية	(بملايين الدولارات)	%	(بملايين الدولارات)	%
الأموال النقدية والودائع بأجل ناقصا الالتزامات	٨٢٨,٨	١٠٠,٠	٧٨١,٦	١٠٠,٠
الأموال المحولة إلى نقد	١٠,٤	١,٣	١,٣	٠,٢
الالتزامات القائمة والاعتمادات	٣٥٢,٣	٤٢,٥	٢٧٩,١	٣٥,٧
الحسابات الدائنة	٧٦,٩	٩,٣	٢٥,٣	٣,٢
خصوم الاستحقاقات الطبية لما بعد الخدمة	٤٤,٨	٥,٤		
قروض الصندوق المركزي المتجدد لمواجهة حالات الطوارئ			٢,٥	٠,٣
احتياطي التشغيل	٤٣,٥	٥,٢	٥٧,٠	٧,٣
مجموع الالتزامات	**٥٢٧,٩**	**٦٣,٧**	**٣٦٥,٢**	**٤٦,٧**
الأموال النقدية غير الملتزم بها	**٣٠٠,٩**	**٣٦,٣**	**٤١٦,٤**	**٥٣,٣**

٢٩- على الرغم من النقص في الإيرادات عن المصروفات خلال الفترة المالية ١٩٩٨-١٩٩٩ فإن الحيازات النقدية في نهاية عام ١٩٩٩ زادت بمقدار ٤٧,٢ مليون دولار عما كانت عليه عام ١٩٩٧. ويعزى ذلك أساسا إلى ارتفاع مستوى الالتزامات القائمة/الاعتمادات والحسابات الدائنة في نهاية عام ١٩٩٩.

٣٠- وبعد حسم الخصوم والاحتياطي الذي رصدت له الحيازات النقدية فإن الجزء غير الملتزم به يشير إلى ما يلي: (١) الأموال النقدية التي وردت بدلا من السلع التي عقدت الصفقات الفعلية لشرائها بعد عدة أسابيع من ذلك؛ (٢) المساهمات النقدية غير المنفقة للمشروعات المنجزة التي تنتظر إعادة البرمجة أو السداد إلى الجهات المانحة؛ (٣) المساهمات النقدية غير المنفقة للمشروعات الجديدة أو الجارية التي تنتظر إعادة البرمجة؛ (٤) الأموال النقدية المتراكمة من الجزء غير المخصص من الحساب العام.

٣١- وتمثل الأموال النقدية غير الملتزم بها في نهاية عام ١٩٩٩ ما يقرب من ٤,٦ شهر من الصرف. ويقابل ذلك مستوى من الأموال النقدية غير الملتزم بها في نهاية عام ١٩٩٧ يمثل ١٠ أشهر من الصرف. وهكذا، وعلى الرغم من الزيادة في الموارد النقدية في القيم المطلقة، فإن هذه الموارد قد انخفضت فعليا بسبب الاستخدام المتزايد في

المشروعات التي كانت جارية في الفترة المالية ١٩٩٦-١٩٩٧ وكذلك في حالات الطوارئ التي وقعت في الفترة ١٩٩٨-١٩٩٩.

⇦ استثمار الأموال

٣٢- وفقا للمادة الحادية عشرة-٢ من النظام المالي وتمشيا مع السياسات الجديدة لإدارة الاستثمارات الصادرة في سبتمبر/أيلول ١٩٩٩، فقد تم تعيين خمسة مدراء خارجيين للاستثمارات وأعطيت حافظة بقيمة ١٢٠ مليون دولار لكل منهم في فبراير/شباط ٢٠٠٠. وقد صممت هذه الخطوة لزيادة إيرادات الفوائد في ظل مستوى منخفض من المخاطر من الحيازات النقدية غير اللازمة على الفور لعمليات التسديد الفعلية لمصروفات المشروعات.

⇦ الفوائد

٣٣- زادت إيرادات الفوائد من ٧٣,٨ مليون دولار في الفترة ١٩٩٦-١٩٩٧ إلى ٨٠,١ مليون دولار في الفترة ١٩٩٨-١٩٩٩ بسبب ارتفاع متوسط الحيازات النقدية في الفترة ١٩٩٨-١٩٩٩ بالمقارنة مع الفترة السابقة. وأتاحت إيرادات الفوائد في الفترة ١٩٩٨-١٩٩٩ تمويل خصوم الاستحقاقات الطبية لما بعد الخدمة المتعلقة بالفترات السابقة (٤٤,٨ مليون دولار)، وأنشطة برنامج تحسين الإدارة المالية (١٦,٣ مليون دولار)، و العجز في إيرادات تكاليف دعم البرامج والإدارة (٨,٣ مليون دولار).

⇦ إرساء عمليات الخزانة وأمن النظم

٣٤- علق المراجع الخارجي، في تقرير مراجعته، على تأخر وضع إجراءات خطية بشأن المسؤولية عن عمليات الخزانة التي تم توليها مؤخرا وإقامة نظم حاسوبية آمنة. ويعود ذلك إلى قلة الموارد التي أتيحت للبرنامج في الفترة التي اضطلع بها بمسؤولياته الجديدة. على أن شركة مختصة قامت في مطلع العام الحالي بإجراء دراسة شاملة. وأسفرت هذه الدراسة عن إعداد كتيب للخزانة وشيك الإصدار يغطي إدارة الأموال النقدية والاستثمارات على حد سواء، وعن تعزيز الأمن في النظم الحاسوبية لوحدة الخزانة.

خطة مدفوعات نهاية الخدمة والصندوق الاحتياطي لخطة التعويضات

٣٥- تغطي خطة مدفوعات نهاية الخدمة استحقاقات نهاية الخدمة لموظفي الخدمة العامة في البرنامج بينما يوفر الصندوق الاحتياطي لخطة التعويضات التعويض في حالات الوفاة، أو الإصابة، أو المرض التي تعزى إلى أداء الواجبات الرسمية. وبناء على أحدث تقييم إكتواري متوافر، وهو يرجع إلى ١٩٩٧/١٢/١٣، فإن مجموع الخصوم المتراكمة لكلتا الخطتين يصل إلى ١٣,٢ مليون دولار.

٣٦- والخصوم المتراكمة المذكورة أعلاه مغطاة بالكامل من الاستثمارات المدارة من جانب منظمة الأغذية والزراعة والتي بلغت قيمتها الدفترية ١٩,٣ مليون دولار في ١٩٩٩/١٢/٣١. كما أن زيادة الاستثمارات على الخصوم المتراكمة البالغة ٦,١ مليون دولار مدرجة في السجلات أيضا كجزء من الخصوم المتراكمة.

٣٧- وبما أن هناك إفراط في تمويل كلتا الخطتين فقد أشار الخبراء الاستشاريون الإكتواريون إلى أنه يمكن خفض المساهمات السنوية في المستقبل. غير أن المراجع الخارجي يرى أن الزيادة تعود إلى البرنامج ككل ويوصي بإعادة تخصيصها. وثمة عملية جديدة للتقييم الإكتواري للخصوم المتراكمة حتى ١٩٩٩/١٢/١٣ جارية حاليا ويمكن أن تسفر

نتيجتها النهائية عن تغيير حجم الفائض. وتقترح المديرة التنفيذية الاحتفاظ بأي فوائض فعلية، إن وجدت، كاحتياطي لاستحقاقات الموظفين ليستخدم في تغطية حالات العجز الفعلي إن نشأت نتيجة عمليات تقييم إكتوارية مقبلة.

حسابات التأمين ومستردّاته

٣٨- تشمل الكشوف المالية مبالغ لمطالبات التأمين ومستردّاته يرجع عهدها إلى الفترة الممتدة بين عامي ١٩٨٩ و١٩٩٤ وتصل قيمتها إلى ٥١٠ ٠١١,٨٩ دولار. ويمثل هذا المبلغ مستردات تتعلق بخسائر مؤمنة؛ وتتم مثل هذه المستردات عن طريق بيع السلع الخردة التي يعلن عنها كخسائر ومن خلال المدفوعات من شركات النقل التي لا مطالب مستحقة لها لدى شركة التأمين.

٣٩- واقترح المراجع الخارجي شطب هذه الحسابات بالنظر إلى تعذر استرجاع المستندات المؤيدة المعنية لتحليلها على النحو المناسب. وترى الأمانة أن الاستخدام الأمثل لهذه الحسابات يتمثل في نقلها إلى حساب الاستجابة العاجلة. والمجلس التنفيذي مدعو إلى الموافقة على نقل الأموال المتعلقة بحسابات التأمين القديمة تلك إلى حساب الاستجابة العاجلة.

٤٠- كما لفت المراجع الخارجي الانتباه إلى مستردات التأمين بعد عام ١٩٩٤ المستحقة للجهات المانحة. وتدرك الأمانة الحاجة الملحة إلى تصفية هذه الحسابات وتقديم تقارير عنها إلى الجهات المانحة. وإذا ما أسفرت عمليات المطابقة الجاري تنفيذها عن مستردات يتعذر تحديد هويتها فإن الأمانة ستتقدم بمقترحات إلى المجلس بشأن استخدام مثل هذه الأموال.

الإدارة المالية الميدانية

٤١- خلف التفويض الواسع لوظائف المقر الرئيسي إلى الميدان على مدى السنتين الماضيتين آثارا مهمة على الإدارة المالية الميدانية لأن هذا التفويض جلب معه تطبيق اللامركزية على الصلاحيات والمسؤوليات المالية ذات الصلة، بما في ذلك الاتصال المباشر بنظم المحاسبة في المقر الرئيسي. وقد نفذت هذه العملية في العديد من المكاتب القطرية التي تتعامل مع نسبة مئوية عالية (نحو ٣٠ في المائة) من مجموع المصروفات. وهكذا فقد تصدى فرع الشؤون المالية الميدانية في المقر الرئيسي لهذا التحدي الجديد المتمثل في الإشراف والرصد الماليين. وبالإضافة إلى ذلك فستعتمد استراتيجية لتعزيز هذا الفرع، قبل نهاية عام ٢٠٠٠، بالنظر إلى مضي عملية تطبيق اللامركزية قدما وتنفيذ نظام SAP.

الحساب الخاص – كارثة كوسوفو الجوية KSV 3275

٤٢- استجابة لتحطم طائرة البرنامج المستأجرة رقم KSV 3275 بالقرب من برشتينا في نوفمبر/تشرين الثاني عام ١٩٩٩ فقد أنشأت المديرة التنفيذية على الفور حسابا خاصا وفقا للمادة الخامسة-١ من النظام المالي، وحصلت على تفويض من المجلس التنفيذي بتمويل الحساب الخاص من الرصيد غير المخصص في الحساب العام للبرنامج. ويستخدم الحساب الخاص في تمويل مصروفات البرنامج المتعلقة بالحادث والتي تعتبر استثنائية ولا يمكن تغطيتها من ميزانية تكاليف دعم البرامج والإدارة. ووصل مجموع المصروفات المسجلة حتى ١٩٩٩/١٢/٣١ إلى ٤٠٠ ٠٠٠ دولار. وقامت الأمانة بتقديم تقارير إلى المجلس التنفيذي، في دورتيه الأولى والثانية من عام ٢٠٠٠، عن الوقائع التي أعقبت الحادثة والمصروفات المتكبدة. ويرد المزيد من المعلومات بهذا الشأن في المذكرة ٢١ من الكشوف المالية.

برنامج تحسين الإدارة المالية

٤٣- خلال الفترة ١٩٩٨-١٩٩٩ أحرز تقدم ملحوظ نحو إنجاز برنامج تحسين الإدارة المالية. وفي الواقع فإن خطة التنفيذ كانت من بين مسائل الإدارة التي تناولها المراجع الخارجي، والذي خلص إلى أنه في الوقت الذي تحقق فيه تقدم مهم فإن هناك قلقا من أن الموعد المضروب لبدء التشغيل الفعلي في أكتوبر/تشرين الأول، الذي كانت خطة التنفيذ تشير إليه وقت إجراء المراجعة، يبدو موعدا غير واقعي.

٤٤- وتدرك الأمانة المخاطر والشكوك التي تحيط بتنفيذ نظم من هذا النوع والحجم. غير إن إدارة ذلك بفعالية وإنجازه في المواعيد المحددة يتطلب تحديد تواريخ قياس صعبة لكل عناصر العمل (مثل ترتيب النظم، واختبارها، وتدريب المستخدمين)، مع القيام في الوقت ذاته برصد هذه المجالات الحافلة بالمخاطر التي ستنشأ على الأرجح مع تقدم العمل، واتخاذ التدابير العلاجية المناسبة للتقليل من حالات التأخير. وهكذا فقد طورت الأمانة واتبعت إجراءات لتقدير المخاطر وإدارتها، ومراقبة التكاليف، والرصد وتقديم التقارير، وتسوية القضايا، ونقل البيانات، والتخطيط الاحترازي، والانتعاش من الكوارث. ويتواصل الإشراف العام للإدارة التنفيذية على تنفيذ البرنامج بغية إقامة نظام المعلومات الشامل الجديد بأسرع ما يمكن دون الإخلال بجودته ومنعته.

توصيات تتعلق بالحسابات المراجعة وتتطلب اتخاذ المجلس التنفيذي لإجراءات بشأنها

٤٥- توصي المديرة التنفيذية بأن يوافق المجلس التنفيذي على ما يلي:

- كشوف البرنامج المالية للفترة ١٩٩٨-١٩٩٩، إلى جانب تقرير المراجع الخارجي، وفقا للمادة الرابعة عشرة-٦(ب).
- استخدام أرصدة أموال فترة ما قبل عام ١٩٩٦ غير المستخدمة والبالغة ٨٦,٦ مليون دولار في تمويل العمليات وتجديد موارد حساب الاستجابة العاجلة على النحو التالي:

فئة البرامج	بملايين الدولارات
التنمية	٢٠,٠٠
الطوارئ	٢٩,٠٠
الإغاثة الممتدة	٢٨,٠٠
حساب الاستجابة العاجلة	٩,٨
المجموع	٨٦,٨

- تجديد موارد احتياطي التشغيل من خلال نقل مبلغ ١٣,٥ مليون دولار من الجزء غير المخصص من الحساب العام.
- إجراء نقل من احتياطي استحقاقات الموظفين لأي فائض ينبع من الفارق بين القيمة الفعلية لخطط استحقاقات الموظفين والقيمة الدفترية للاستثمارات المستخدمة في مقابلة حالات العجز الفعلية إذا ما نشأت هذه الحالات نتيجة عمليات التقييم الإكتواري المقبلة.
- إجراء نقل إلى حساب الاستجابة العاجلة لصافي مستردات التأمين التي ترجع إلى الفترة ١٩٨٩-١٩٩٤ والذي تبلغ قيمته ٥١٠ ٠١١,٨٩ دولار.

الكشوف المالية لبرنامج الأغذية العالمي للفترة المالية ١٩٩٨-١٩٩٩

رأي المراجع الخارجي

راجعنا الكشوف المالية المرفقة المرقمة من الكشف الأول إلى الكشف الثالث، والمذكرات المؤيدة لها المرقمة من ١ إلى ٢٢ وجميعها خاصة بالفترة المالية لبرنامج الأغذية العالمي المنتهية في ١٩٩٩/١٢/٣١. والمديرة التنفيذية لبرنامج الأغذية العالمي هي المسؤولة عن هذه الكشوف المالية، وتنحصر مهمة ديواننا في إبداء الرأي في هذه الكشوف المالية استنادا إلى عملية المراجعة.

ولقد روجعت الحسابات وفقا لمعايير المحاسبة المشتركة الصادرة عن هيئة المراجعين الخارجيين في الأمم المتحدة، والوكالات المتخصصة، والوكالة الدولية للطاقة الذرية. وتنص هذه المعايير على إجراء عملية المراجعة بشكل يكفل التأكد بصورة معقولة من أن الكشوف المالية خالية من البيانات غير الصحيحة. وتشمل عملية المراجعة فحصا اختباريا لنماذج من الأدلة المؤيدة للمقادير والبيانات الواردة في الكشوف المالية. كما تشمل هذه العملية تقديرا لمبادئ المحاسبة المستخدمة، وتقييما عاما لطريقة عرض الكشوف المالية.

ونتيجة لعملية المراجعة هذه، توصلنا إلى رأي مؤداه أن الكشوف المالية تعرض بأمانة المركز المالي **للبرنامج** حتى ١٩٩٩/١٢/٣١ ونتائج العمليات للفترة المنتهية عند ذاك، وأنها قد أعدت وفقا لسياسات المحاسبة المعتمدة في المنظمة التي طبقت على أساس يتفق مع ما شهدته الفترة المالية السابقة، باستثناء التغييرات الواردة في الفقرات ٤٧ و٤٨ و٤٩ و٥٠ من تقريري الكامل المرفق والتي أوافق عليها؛ وأن المعاملات جرت وفقا للنظام المالي والسلطة التشريعية.

توقيع:

بيار جوكس

رئيس ديوان المراجعة في الجمهورية الفرنسية
المراجع الخارجي لبرنامج الأغذية العالمي

الفترة المالية ١٩٩٨ ١٩٩٩

شهادة تقديم كشوف مالية

نشهد، وفقا لأفضل ما توفر لدينا من معارف ومعلومات، أن جميع المعاملات المادية قد قيدت بصورة مناسبة في سجلات المحاسبة في برنامج الأغذية العالمي وأنها تظهر على النحو السليم في الكشوف المالية والجداول المؤيدة المرفقة طيا (اللائحة المالية المادة ١١٣-٦).

كاثرين برتيني

المديرة التنفيذية

روما، ٢٠٠٠/٧/٢٠

بيان المحتويات

الصفحة

الكشف الأول – كشف الإيرادات والمصروفات والتغيرات في الاحتياطيات وأرصدة الحسابات للفترة المالية المنتهية في ١٩٩٩/١٢/٣١ 20

الكشف الثاني – كشف الأصول والخصوم والاحتياطيات وأرصدة الحسابات في ١٩٩٩/١٢/٣١ 21

الكشف الثالث – كشف التدفق النقدي للفترة المالية المنتهية في ١٩٩٩/١٢/٣١ 22

مذكرات عن الكشوف المالية 23

المذكرة ١: الغرض من برنامج الأغذية العالمي وأنشطته

٤٦- أنشئ برنامج الأغذية العالمي في عام ١٩٦٣ ليكون ذراع منظومة الأمم المتحدة لتوفير المعونة الغذائية. وتتمثل غاياته الرئيسية بما يلي:

- استخدام المعونة الغذائية في دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- تلبية الاحتياجات الغذائية الخاصة باللاجئين والمتعلقة بحالات الطوارئ والإغاثة الممتدة الأخرى.
- ترسيخ الأمن الغذائي وفقا لتوصيات الأمم المتحدة ومنظمة الأغذية والزراعة.

٤٧- وتحقيقا للغايات المذكورة أعلاه فإن **البرنامج** يضطلع، استجابة للطلبات، بتنفيذ برامج المعونة الغذائية، ومشروعاتها، وأنشطتها الساعية إلى :

- دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية، مع تركيز جهود البرنامج وموارده على أشد المجموعات السكانية والبلدان حاجة.
- المساعدة في السلسلة الممتدة من مرحلة إغاثة الطوارئ إلى مرحلة التنمية بإعطاء الأولوية للمساعدة على تفادي الكوارث، والتأهب لها، والتخفيف من آثارها، ولأنشطة إعادة التعمير بعد الكوارث.
- المساعدة في تلبية الاحتياجات الغذائية الخاصة باللاجئين والمتعلقة بحالات الطوارئ والإغاثة الممتدة الأخرى، واستخدام هذه المساعدة قدر المستطاع في خدمة الأغراض الغوثية والإنمائية على حد سواء.
- توفير الخدمات للجهات المانحة الثنائية، ووكالات الأمم المتحدة، والمنظمات غير الحكومية في العمليات التي تتسق مع غايات **البرنامج** والمكملة لعملياته.

٤٨- وتمول أنشطة **البرنامج** من المساهمات الطوعية للبلدان الأعضاء، والوكالات الحكومية، والهيئات الحكومية الدولية، وما إليها من الجهات العامة، والأطراف المناسبة غير الحكومية، بما في ذلك الخاصة منها، كما تمول الأنشطة من الإيرادات المتنوعة الواردة من مصادر أخرى.

٤٩- ويتخذ **البرنامج** من مدينة روما، إيطاليا، مقرا رئيسيا له ويمارس أنشطته عبر ٩١ مكتبا في مختلف أرجاء العالم. ويتولى المجلس التنفيذي، وهو الهيئة الرئاسية **للبرنامج**، تقرير سياساته وميزانيته واعتمادها. أما القرارات المتعلقة بطلبات الحصول على المساعدة لتلبية احتياجات الطوارئ، والتي تتجاوز مستوى الصلاحيات الممنوحة للمديرة التنفيذية، فإنها تتخذ بصورة مشتركة بين المديرة التنفيذية **للبرنامج** والمدير العام لمنظمة الأغذية والزراعة.

المذكرة ٢: موجز السياسات المحاسبية البارزة

أولا – الفترة المالية

٥٠- تستغرق الفترة المالية للبرنامج مدة عامين. وتشير هذه الكشوف المالية إلى الفترة المنتهية في ١٩٩٩/١٢/٣١.

ثانيا – قواعد المحاسبة

٥١- تعد هذه الكشوف المالية وفقا لنظام البرنامج المالي ولوائحه المالية ولقرارات الهيئة الرئاسية. وفي هذا الإطار تجهز الكشوف المالية وفقا لقواعد التكلفة التاريخية وبموجب قواعد المحاسبة الموحدة لمنظومة الأمم المتحدة إلا حينما تتطلب طبيعة عمليات **البرنامج** معايير محاسبة مختلفة مقبولة دوليا. وقد أعدت الكشوف المالية في شكل يتيح لها أن تبرز بجلاء المركز المالي **للبرنامج** وأن تلبي المتطلبات الإدارية للمجلس التنفيذي والمديرة التنفيذية.

ثالثا – محاسبة الحساب

٥٢- طبقا للنظام المالي **للبرنامج** فإن الكشوف المالية لحساب برنامج الأغذية العالمي ("حساب **البرنامج**") تحفظ على أساس ("محاسبة الحساب") وتعرض صورة موحدة لكل الأنشطة التي يقوم بها البرنامج. ويعني الحساب مجموعة متوازنة ذاتيا من الحسابات التي تدون الموارد النقدية والموارد الأخرى المالية وغير المالية، إلى جانب الخصوم المعنية والأسهم أو الأرصدة المتبقية، وما يطرأ عليها من تغيرات. وقسمت الحسابات بغرض القيام بأنشطة محددة أو تحقيق أهداف معينة وفقا للوائح، أو قيود، أو حدود خاصة وتعرض على أنها حسابات فئات البرامج، والحساب العام بما في ذلك الحسابات الخاصة، وحسابات الأمانة.

٥٣- وأعدت الكشوف المالية في شكل يتسق مع الفترة المالية السابقة وتبعا لنموذج سياسات الموارد والتمويل طويل الأجل الذي طبق اعتبارا من ١٩٩٦/١/١ والنظام المالي الجديد الذي دخل حيز التنفيذ في ١٩٩٨/١/١. ويصنف النموذج المساهمات الواردة بحسب حسابات فئات البرامج وتبعا لنوافذ التمويل.

(أ) وطبقا للشروط المعينة ودرجة المرونة الجائزة فإن نوافذ التمويل الثلاث هي التالية:

- **التمويل متعدد الأطراف** – يتولى **البرنامج** تحديد البرنامج القطري أو الأنشطة التي ستستخدم فيها المعونة وكيفية هذا الاستخدام، أو أن المساهمة تقدم استجابة لنداء يصدره **البرنامج** من أجل عملية محددة. وفي مثل هذه الحالات فإن الجهة المانحة تقبل التقارير المقدمة إليها من المجلس التنفيذي على أنها كافية لتلبية متطلباتها.
- **التمويل الموجه متعدد الأطراف** – ويتناول المساهمات المقدمة من غير تلك التي تقدم استجابة لنداء يصدره **البرنامج** من أجل عملية طوارئ معينة، والتي تطلب فيها الجهة المانحة من **البرنامج** أن يوجهها إلى نشاط محدد أو أنشطة محددة أطلقها البرنامج أو إلى برنامج قطري معين أو إلى برامج قطرية معينة، وترفع التقارير عن أموال المساهمات بصورة منفصلة في ظل نموذج موحد من تقارير المشروعات.
- **التمويل الثنائي** – يقبل البرنامج المساهمات الثنائية شريطة أن تكون لأنشطة تتسق مع أهداف بيان مهمة البرنامج وسياساته وأن تتماشى مع المساعدات التي يقدمها **البرنامج** في البلد المتلقي.

(ب) وتستخدم المساهمات الواردة عبر نوافذ التمويل متعدد الأطراف والتمويل الموجه متعدد الأطراف في تمويل أي من فئات البرامج التالية في **البرنامج:**

- **التنمية، وإعادة التعمير، والاستعداد للكوارث** – لمساندة التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- **إغاثة الطوارئ** – لتلبية احتياجات الطوارئ. ويضم هذا البرنامج الاحتياطي الدولي من أغذية الطوارئ وحساب الاستجابة العاجلة.
- **الإغاثة الممتدة** – لتلبية احتياجات الإغاثة الممتدة.

- **العمليات الخاصة** – لإصلاح وتعزيز مرافق النقل الأساسية وللسماح إذا ما دعت الحاجة وفي الظروف الاستثنائية بالتسليم العاجل والكفوء للمساعدات الغذائية لتلبية احتياجات الطوارئ والإغاثة الممتدة.

وتسجل المساهمات الثنائية وما يرتبط بها من مصروفات على أنها حسابات أمانة وفقا للنظام المالي.

(ج) الحساب العام هو الكيان المحاسبي المنشأ لكي تسجل، وفي حسابات منفصلة، مستردات تكاليف الدعم غير المباشر، والإيرادات المتنوعة، واحتياطي التشغيل، والمساهمات الواردة غير المخصصة لفئة برامج معينة، وإيرادات فوائد مشروع أو مشروع ثنائي، وتكاليف دعم البرامج والإدارة، والحسابات الخاصة التي تنشئها المديرة التنفيذية بموجب المادة ٧-٣ من النظام المالي. وترد تفاصيل إيرادات الحساب العام ومصروفاته في المذكرة ٣-٥.

(د) وحساب الأمانة هو قسم مميز من حساب **البرنامج**، تنشئه المديرة التنفيذية بغية العناية بأمر مساهمة خاصة يتم الاتفاق على غايتها، ونطاقها، وإجراءات رفع التقارير عنها مع الجهة المانحة. وتشمل حسابات الأمانة العمليات الثنائية (بما في ذلك العراق SCR 986)، وخطة الموظفين الفنيين المبتدئين، وتحسين الجودة أو منحة الأثر، والتخفيف من حدة آثار الكوارث، والأنشطة المتعلقة بقضايا التمايز بين الجنسين، وأنشطة النقل الجوي – عملية شريان الحياة في السودان. وترد تفاصيل ذلك في المذكرة ٣-٦.

٥٤- وواصل **البرنامج** تلقي بعض السلع والأموال النقدية عن مساهمات تم تأكيدها قبل تنفيذ سياسات الموارد والتمويل طويل الأجل. وسيستمر تكبد المصروفات مقابل هذه المساهمات وكذلك مقابل أرصدة المساهمات المرحلة من الفترة المالية السابقة إلى حين استنفادها. وترد هذه المساهمات والمصروفات بصورة منفصلة في ظل نافذة تمويل رابعة هي نافذة ما قبل عام ١٩٩٦.

٥٥- وتوفر المذكرتان ٣-١ و٣-٦ تحليلا للإيرادات والمصروفات في إطار حسابات كل فئة من فئات البرامج. وفي مجرى الإعداد للتقارير الموحدة للجهات المانحة خلال الفترة المالية ١٩٩٨-١٩٩٩ فقد أعيد تنسيق بعض بنود الإيرادات والمصروفات مع نوافذ التمويل المناسبة ضمن فئات البرامج دون أن يخلف ذلك أي أثر على بنود ميزانية الإيرادات أو المصروفات.

رابعا – العملات الأجنبية

٥٦- ترد الكشوف المالية بدولار الولايات المتحدة الأمريكية. وتحول المعاملات بالعملات الأخرى إلى دولار الولايات المتحدة الأمريكية بأسعار الصرف التشغيلية السارية وقت إجراء المعاملة. وفي نهاية الفترات المالية تحول الأصول والخصوم بعملات أخرى غير دولار الولايات المتحدة الأمريكية إلى هذه العملة بسعر صرف الأمم المتحدة المطبق الساري عند نهاية الفترة المالية المقارب لسعر السوق.

٥٧- غير أنه في الكشف الثاني فإن بندي "المساهمات قيد التحصيل" و" المساهمات التي لم ترد بعد" مدرجان بدولار الولايات المتحدة وقت تأكيد المساهمة المعنية.

٥٨- وتضاف فروق أسعار الصرف أو تخصم من كشف الإيرادات والمصروفات. ويبرم البرنامج عقود أسعار صرف آجلة لأغراض التغطية.

خامسا – أساس المحاسبة

٥٩- يتم الإقرار بكل الإيرادات، باستثناء الفوائد، عند تلقيها. وتقر إيرادات الفوائد وجميع المصروفات على الأساس التراكمي للمحاسبة.

خامسا-١ – المساهمات والإيرادات

٦٠- يرد فيما يلي وصف لأساليب معاملة الفئات الرئيسية للإيرادات.

⇦ *أ- المساهمات السلعية*

(أ) المساهمات السلعية العينية – وتقيم بحسب أسعار السوق العالمية، أو بسعر اتفاقية المعونة الغذائية، أو بسعر فاتورة الجهة المانحة حسب مقتضى الحال.

(ب) الأموال النقدية بدلا من السلع – وتسجل بالقيمة النقدية للمساهمات المتعهد بها والمتلقاة.

٦١- وتسجل المساهمات من غير السلع كإيرادات.

⇦ *ب-المساهمات لتكاليف الدعم غير المباشر*

٦٢- وتسجل المساهمات لتكاليف الدعم غير المباشر كعمليات نقل إلى الحساب العام في الكشف الأول والمذكرات المصاحبة.

⇦ *جـ- الإيرادات من غير المساهمات*

٦٣- تقر الإيرادات المتفرقة على أساس نقدي؛ وتستحق إيرادات الفوائد كإيرادات في الفترة المالية التي تتعلق بها.

خامسا-٢ – المصروفات

٦٤- تشمل المصروفات ما يلي:

(أ) كل عمليات الصرف فيما يتعلق بأنشطة الفترة المالية الجارية؛

(ب) الالتزامات المستحقة المدعومة بتعهدات قانونية، مثل العقود أو طلبات الشراء؛

(ج) الاعتمادات المتصلة بتكاليف النقل الداخلي، والتخزين، والمناولة والتي تحدد بناء على تاريخ إصدار بوليصة الشحن، باستثناء المقادير في إطار العمليات الثنائية التي توفر وقت إصدار الطلب لإعطاء تعليمات الشحن.

خامسا-٣ – المباني والمعدات

٦٥- تحمل تكلفة المباني والمعدات على المصروفات في سنة الشراء وتدرج في سجلات المحاسبة بقيمة اسمية قدرها دولار واحد.

خامسا-٤ - الخسائر السلعية

٦٦- تغطى خسائر ما قبل التسليم بالحساب الدولي للتأمين الذاتي للبضائع.

خامسا-٥ - غرامات التأخير وعلاوات الإرساليات العاجلة

٦٧- تسجل تكاليف غرامات التأخير التي يدفعها **البرنامج** عموما كمبالغ مدينة على الحكومات المتلقية أو جهات التوريد. وتدون المبالغ المدينة لهذه الغرامات بعد حسم علاوات الإرساليات السريعة والمستردات مقابل تكاليف النقل الداخلي والتخزين والمناولة المستحقة للحكومات ذاتها.

خامسا-٦ - تكاليف الدعم المباشر

٦٨- هي التكاليف التي ترتبط ارتباطا مباشرا بتقديم دعم لعملية ما ولا تصرف في حالة توقف تلك العملية.

سادسا - تكاليف الموظفين

٦٩- تحدد مرتبات الموظفين واستحقاقاتهم وفقا لجدول رتب الموظفين المحدد مسبقا.

٧٠- توفر اعتمادات كاملة لمدفوعات نهاية الخدمة والتعويضات المتصلة بما يرتبط بالعمل من حالات وفاة، أو إصابات، أو أمراض بالنسبة لموظفي الخدمة العامة والموظفين الفنيين المشمولين بلوائح موظفي منظمة الأغذية والزراعة. وتحسم الخصوم الأخرى المرتبطة بالعاملين مثل تكاليف العودة إلى الوطن، والإجازات المستحقة، ومستحقات نهاية الخدمة عند صرفها (انظر أيضا المذكرة ١٨).

سابعا - الحساب الدولي للتأمين الذاتي على البضائع

٧١- يطبق البرنامج سياسة التأمين الذاتي على شحناته منذ ١٩٩٤/٥/١. وتغطي خطة التأمين الذاتي كل الخسائر. على أنه يعاد تأمين كل شحنة لدى شركة خارجية إزاء الخسائر التي تتجاوز قيمتها ٠,٧٥ مليون دولار لكل شحنة أو ١,٥ مليون دولار لكل مركب.

٧٢- وتقيد لصالح حساب التأمين الذاتي الأقساط المفروضة على المشروعات على أساس يكافئ الأسعار التجارية. وتحمل على هذا الحساب المطالبات المرفوعة بعد حسم المستردات من الشركات الناقلة.

٧٣- وحتى ١٩٩٤/٤/٣٠ كانت شحنات البرنامج تؤمن بعقود تأمين ضد جميع الأخطار مبرمة مع الشركات الخارجية. وكانت التغطية تستثني المطالبات التي تقل قيمتها عن ١٠ ٠٠٠ دولار لأنها كانت مغطاة بحساب التأمين الذاتي القائم، والذي يسجل رصيده في ظل حساب التأمين الذاتي.

٧٤- وعلى غرار الفترة المالية السابقة فإن حساب التأمين الذاتي يعامل كحساب خاص في إطار الحساب العام.

ثامنا - الاستثمارات التي تحتفظ بها منظمة الأغذية والزراعة

٧٥- تحتفظ منظمة الأغذية والزراعة بالاستثمارات وتديرها بالنيابة عن البرنامج وتدون بالمستوى الأدنى من التكلفة والقيمة السوقية المحدد على أساس الحافظة الشاملة (انظر أيضا المذكرتين ٨ و١٨).

المذكرة ٣: الإيرادات والمصروفات بحسب فئة البرامج ونافذة التمويل

٧٦- تغطي هذه المذكرة مواصفات الإيرادات والمصروفات بحسب فئة البرامج ونافذة التمويل المعروضة في المذكرات من ٣-١ إلى ٣-٦.

المذكرة ١٤: إعادة برمجة/تسديد أرصدة الأموال غير المستخدمة

٧٧- شهدت الفترة ١٩٩٨-١٩٩٩ إجراء استعراض لأرصدة الأموال غير المستخدمة لنافذة تمويل ما قبل عام ١٩٩٦ لفئات برامج عمليات الطوارئ، والإغاثة الممتدة، والعمليات الخاصة. وبالاتفاق مع الجهات المانحة المعنية تمت إعادة برمجة أو تسديد الأرصدة غير المستخدمة.

المذكرة ١٥: صندوق الطوارئ المركزي المتجدد

٧٨- أنشئ صندوق الطوارئ المركزي المتجدد التابع لإدارة الشؤون الإنسانية بقرار من الأمين العام للأمم المتحدة بموجب قرار الجمعية العامة للأمم المتحدة رقم ١٨٢/٤٦ الصادر في ١٩٩١/١٢/١٩. وفي عام ١٩٩٣ استفاد البرنامج من هذا المرفق في عملية الطوارئ في طاجيكستان بانتظار تحديد جهات مانحة مناسبة. وحيث أنه تعذر تحديد جهة مانحة لتغطية قرض الصندوق المذكور فقد وافقت الأمم المتحدة على شطب الرصيد البالغ ٢,٥ مليون دولار في الفترة المالية الحالية.

المذكرة ١٦: احتياطي التشغيل

٧٩- تنص المادة العاشرة – ٥ من النظام المالي على الاحتفاظ بحساب تشغيل بهدف ضمان استمرارية العمليات في حالة حدوث نقص مؤقت في الموارد.

٨٠- نقل مبلغ ١٣,٥ مليون دولار من حساب التشغيل لتغطية مصروفات المشروعات الإنمائية في ظل نافذة تمويل ما قبل عام ١٩٩٦. ووصلت قيمة الاحتياطيات التشغيلية في ١٩٩٩/١٢/٣١ وعام ١٩٩٧ إلى ٤٣,٥ مليون دولار و٥٧ مليون دولار على التوالي.

المذكرة ١٧: الأصول الثابتة – المباني والمعدات والأثاث والمركبات

٨١- وصلت قيمة التكلفة التاريخية للمباني، والمعدات، والأثاث والسيارات في ١٩٩٩/١٢/٣١ إلى ١١٤,٤ مليون دولار تمثل معلومات واردة من ٧٨ بلدا. وتحمل هذه البنود على المصروفات وتعرض في سجلات المحاسبة بقيمة اسمية قدرها دولار واحد.

٨٢- وخلال الفترة المالية ١٩٩٨-١٩٩٩ شطب مبلغ ٦,٥ مليون دولار من سجلات الجرد لأن الأصول نقلت إلى البلد المتلقي أو غدت بالية أو غير قابلة للإصلاح.

المذكرة ١٨: الخصوم المرتبطة بالعاملين

٨٣- يتمتع موظفو البرنامج المستوفون للشروط ببعض الاستحقاقات عند انتهاء خدمتهم. وتوضح الفقرات التالية (٣٦-٤٢) المدى الذي تغطى فيه هذه الخصوم.

خطة مدفوعات نهاية الخدمة والصندوق الاحتياطي لخطة التعويضات

٨٤- تغطى الخصوم فيما يتصل باستحقاقات نهاية الخدمة المستحقة بالنيابة عن موظفي الخدمة العامة في البرنامج تغطية تامة بالأموال المخصصة والمستثمرة في خطة مدفوعات نهاية الخدمة التي تديرها منظمة الأغذية والزراعة. ووصلت قيمة الاعتمادات حتى ١٩٩٩/١٢/٣١ إلى ١٢,٦ مليون دولار.

٨٥- وقد خصصت أموال إضافية واستثمرت في الصندوق الاحتياطي لخطة تعويضات منظمة الأغذية والزراعة لتوفير التعويضات لكل الموظفين، والمستخدمين، ولمعاليهم في حالات الوفاة، والإصابات، والأمراض التي تعزى إلى أداء الواجبات الرسمية. ووصلت قيمة الاعتمادات في ١٩٩٩/١٢/٣١ إلى ٠,٦ مليون دولار.

٨٦- تسجل قيم الأصول التاريخية لأموال الاستثمارات التي تحتفظ بها منظمة الأغذية والزراعة في سجلات البرنامج (انظر المذكرة ٨). وفي ١٩٩٩/١٢/٣١ تجاوزت هذه الأموال الأصول المستحقة بمقدار ٦,١ مليون دولار. وترد تفاصيل ذلك فيما يلي:

	خطة مدفوعات نهاية الخدمة	الصندوق الاحتياطي لخطة التعويضات (مليون دولار)	المجموع
القيمة الدفترية للاستثمارات	١٨,٥	٠,٨	١٩,٣
الخصوم المستحقة	١٢,٦	٠,٦	١٣,٢
زيادة الاستثمارات على الخصوم	٥,٩	٠,٢	٦,١

وبانتظار حساب القيمة الإكتوارية للخصوم، فإن زيادة الاستثمارات على الخصوم المستحقة تنعكس في ظل الخصوم المرتبطة بالموظفين. وستنفذ منظمة الأغذية والزراعة تقييما إكتواريا للخصوم المستحقة في ١٩٩٩/١٢/٣١ في عام ٢٠٠٠.

خطة التأمين الصحي بعد انتهاء الخدمة

٨٧- بناء على الدراسة الإكتوارية التي قامت بها المنظمة بشأن الاستحقاقات الصحية بعد انتهاء الخدمة فقد بلغ نصيب **البرنامج** ٤٤,٨ مليون دولار في ١٩٩٧/١٢/٣١. وفي فترات المحاسبة السابقة كانت تكاليف الخطة المذكورة تدفع وتسجل على أنها مصروفات عند إنفاقها ولم تكن الخصوم المستحقة تدرج في الحسابات. وفي أكتوبر/تشرين الأول ١٩٩٩ قرر المجلس التنفيذي أن يغطي الخصوم المستحقة في ١٩٩٧/١٢/٣١ والبالغة ٤٤,٨ مليون دولار، وأن يمول الأصول المستحقة من رصيد غير مخصص في الحساب العام، وأن يغطي تكاليف الخدمة الجارية للتأمين الصحي بعد انتهاء الخدمة لعام ١٩٩٨ وما يليه من أعوام من ميزانية **البرنامج** لفترة السنتين. وقد وصلت قيمة الاعتمادات المخصصة للخصوم في إطار خطة التأمين الصحي بعد انتهاء الخدمة في ١٩٩٩/١٢/٣١ إلى ٤٤,٨ مليون دولار وقد

خصصت أموال ليستثمرها البرنامج مباشرة. وستنفذ منظمة الأغذية والزراعة تقييما إكتواريا للوضع في ١٩٩٩/١٢/٣١ خلال عام ٢٠٠٠.

خصوم أخرى

٨٨- تتألف الاستحقاقات المرتبطة بانتهاء الخدمة منح العودة إلى الوطن، وتكاليف السفر ونقل الأمتعة عند العودة إلى الوطن، ومستحقات نهاية الخدمة، ومنح الوفاة، وبدل الإجازات السنوية المستحقة. ولا تغطى الخصوم ذات الصلة ولكن البرنامج قادر على تسديد أي خصوم قانونية ناشئة عنها على مدى فترة مطولة، ما لم يتم تنفيذ برنامج واسع لخفض عدد الموظفين.

٨٩- بلغت قيمة الخصوم التقديرية للبرنامج إزاء الإجازات السنوية المستحقة ٥,٥ مليون دولار في ١٩٩٩/١٢/٣١. وهذه الخصوم غير مغطاة في الحسابات.

٩٠- يوفر المجلس المشترك للمعاشات التقاعدية في الأمم المتحدة ترتيبات لتقاعد الموظفين عبر المشاركة في الصندوق المشترك للمعاشات التقاعدية لموظفي الأمم المتحدة الذي يشرف عليه المجلس المذكور. وتجرى تقييمات إكتوارية مرة كل عامين لتحديد ما إذا كانت الأصول الحالية والمقبلة التقديرية للصندوق كافية لتغطية الخصوم الحالية والمقبلة التقديرية، باستخدام مختلف مجموعات الافتراضات من حيث التطورات الاقتصادية والديموغرافية في المستقبل. وكانت الافتراضات الاقتصادية التي استعملت في التقييم العادي في ١٩٩٧/١٢/٣١ هي ذاتها التي كانت قد استخدمت في التقييم العادي السابق في ١٩٩٥/١٢/٣١؛ غير أنه بالنسبة للعدد المقبل للمشاركين فقد افترض له معدل نمو صفري. وكانت نتيجة التقييم العادي لعام ١٩٩٧ فائضا إكتواريا قدره ٠,٣٦ في المائة من الأجر الداخل في حساب المعاش التقاعدي، مقابل نقص إكتواري قدره ١,٤٦ في المائة في ١٩٩٥/١٢/٣١.

المذكرة ١٩: التزامات واعتمادات الفترة السابقة

٩١- كما تنص المادة التاسعة – ٩ من النظام المالي المتصلة بتكاليف دعم البرامج والإدارة فإن الالتزامات المستحقة في نهاية فترة ١٢ شهرا بعد انتهاء الفترة المالية تسجل كوفور في ظل الحساب العام (٤,٤ مليون دولار).

٩٢- وفي إطار فئات البرامج الأخرى فإن شطب التزامات واعتمادات الفترة السابقة للمشروعات الجارية يسفر عن انخفاض مستوى المصروفات في كشف الإيرادات والمصروفات في الفترة المالية الجارية. ووصلت القيمة الإجمالية لمثل هذه الالتزامات والاعتمادات المشطوبة في الفترة المالية ١٩٩٨-١٩٩٩ إلى ٧٥,٨ مليون دولار وتألفت مما يلي:

	بملايين الدولارات
التنمية، وإعادة التعمير، والاستعداد للكوارث	١٤,٢
عمليات الطوارئ	٤٣,٤
عمليات الإغاثة الممتدة	١٦,٤
العمليات الخاصة	١,٨
المجموع	**٧٥,٨**

المذكرة ٢٠: برنامج تحسين الإدارة المالية

٩٣- قرر المجلس التنفيذي في مايو/أيار ١٩٩٩ أن يحول إلى منحة ذلك المقدار الأولي البالغ ١٠ ملايين دولار الذي وافق على تقديمه في أكتوبر/تشرين الأول ١٩٩٧ كسلفة من الحساب العام إلى برنامج تحسين الإدارة المالية. كما وافق المجلس على تغطية الرصيد غير الممول، ضمن حد أقصى للتكاليف الإجمالية للبرنامج المذكور قدره ٣٧ مليون دولار، عبر منحة أخرى من الحساب العام. وبالنسبة للفترة المالية المنتهية في ١٩٩٩/١٢/٣١ فقد تم نقل ما مجموعه ١٦,٣ مليون دولار من الحساب العام بعد اقتطاع إيرادات الفائدة المحصلة من الفترة ١٩٩٦-١٩٩٩ وقدرها ١ مليون دولار.

المذكرة ٢١: الحساب الخاص – كارثة طائرة كوسوفو

٩٤- استجابة لكارثة تحطم طائرة **البرنامج** في الرحلة رقم KSV 3275 في بريشتينا في ١٩٩٩/١١/١٢ التي لم ينج فيها أحد فقد أنشأت المديرة التنفيذية على الفور حسابا خاصا وفقا للمادة الخامسة – ١ من النظام المالي كمصدر للتمويل وتحميل المصروفات لتبعات الحادثة.

٩٥- ووصلت قيمة المصروفات المسجلة حتى ١٩٩٩/١٢/٣١ إلى ٠,٤ مليون دولار. وشمل هذا الرقم تكاليف السفر لموظفي البرنامج وخبرائه الاستشاريين، وترتيبات الجنازات، وإعادة الضحايا إلى أوطانهم، والمراسم، ونفقات الإقامة لأفراد أسر الضحايا، واعتماد المصروفات النثرية للنفقات العرضية والمصروفات الأخرى مثل تكاليف توفير المشورة النفسية والاتصالات.

٩٦- وبعد ذلك تلقى البرنامج تأكيدا في ٢٠٠٠/٣/١٠ بأن رئاسة مجلس الوزراء الإيطالي ستسدد مبلغ ٢١٠ ملايين ليرة إيطالية (نحو ١٠٠ ٠٠٠ دولار) من النفقات المتكبدة فيما يتصل بالحساب الخاص – كارثة رحلة طيران كوسوفو.

المذكرة ٢٢: الأموال المحولة إلى نقد والمحتفظ بها كأمانة

٩٧- تمثل الأموال المحولة إلى نقد عائدات بيع السلع بعد تسليمها إلى الحكومة المتلقية والتي ستنفق لأغراض المشروعات. وتعكس المقادير الرصيد النقدي في نهاية الفترة المالية ولا تشمل أي مبالغ دائنة أو مدينة فيما يتصل بالأموال المدارة. أما مسؤولية إدارة مثل هذه الأموال فهي على الشكل التالي:

(أ) تتمتع الحكومة المتلقية بحق ملكية الأموال المتولدة من بيع السلع بعد التسليم إلى نقطة متفق عليها. وعلى ذلك، وكمبدأ عام، فإن الحكومة المتلقية هي التي تحتفظ بمثل هذه السلع وتتحكم بها.

(ب) على أنه يمكن فتح الحسابات المصرفية المعنية باسم البرنامج وإدارتها وفقا لنظامه المالي ولوائحه المالية ومعاملتها كحساب خصوم لـ "أموال محتفظ بها كأمانة" إذا ما تطلبت ذلك مصلحة مشروع البرنامج، وذلك مثلا حينما يكون هناك خطر من أن تستخدم الأموال لغير الأغراض المزمعة في اتفاقية المشروع، أو في حال بطء وتيرة استخدام الأموال، أو بناء على طلب الحكومة المتلقية ذاتها. ووصلت قيمة الأموال المحولة إلى نقد والمحتفظ بها كأمانة في ١٩٩٩/١٢/٣١ إلى ١٠,٤ مليون دولار.

(ج) وتخضع هذه الأموال المحولة إلى نقد، التي تحتفظ وتتحكم بها الحكومة المتلقية، أو التي يديرها **البرنامج**، إلى المراجعة سنويا على يد مراجعين خارجيين محليين تنتقيهم وتعينهم إدارة المشروع المعني. وبالإضافة إلى ذلك فإن هذه الأموال تخضع أيضا لمراجعة المراجعين الداخليين والخارجيين **للبرنامج** في مجرى دورة مراجعتهم.

باريس في ٢٠٠٠/٧/٢٥

صاحب السعادة السيد رئيس المجلس،

يسعدني أن أرفق لكم طيا الكشوف المالية لبرنامج الأغذية العالمي للفترة المالية ١٩٩٨-١٩٩٩، مع رأي ديواننا والتقرير الكامل عن الكشوف المالية وعن إدارة المنظمة خلال الفترة المعنية.

مع خالص الشكر والاحترام

توقيع:

بيار جوكس
رئيس ديوان المراجعة في الجمهورية الفرنسية
المراجع الخارجي لبرنامج الأغذية العالمي

سعادة السيد/ محمد سعيد نوري نائيني
رئيس المجلس التنفيذي لبرنامج الأغذية العالمي
روما، إيطاليا

تقرير المراجع الخارجي
بشأن الكشوف المالية لبرنامج الأغذية العالمي
عن الفترة المالية ١٩٩٨/١/١ - ١٩٩٩/١٢/٣١

المحتويات	الفقرات
مقدمة	١
نطاق المراجعة	٢-٥
استعراض مسائل الإدارة	٦-٧
التوصيات السابقة	٨
الموجز	٩-٤٣
المسائل المالية	٩-٣١
مسائل الإدارة العليا	٣٢-٤١
مسائل أخرى	٤٢-٤٣
تقرير المراجعة الكامل	٤٤-١٩٩
المسائل المالية	٤٤-١٤٩
نموذج الكشوف المالية	٤٤-٥٢
عرض عام لأنشطة البرنامج خلال الفترة المالية	٥٣-٥٧
الفوائض والاحتياطيات وأرصدة الأموال	٥٨
إعادة برمجة وسداد أرصدة الأموال غير المستخدمة	٥٩-٦٠
عمليات النقل بين الأنشطة	٦١
عمليات النقل من الاحتياطيات (احتياطي التشغيل)	٦٢
المساهمات	٦٣-٧٧
المصروفات	٧٨-٩٢
مصروفات المكاتب القطرية	٩٣-١٠٣
تكاليف دعم البرامج والإدارة	١٠٤-١١١
إدارة الأموال النقدية	١١٢-١١٤
سياسة إدارة الاستثمارات	١١٥-١١٩
الحسابات المصرفية	١٢٠-١٢٢
الأموال المحولة إلى نقد والمحتفظ بها كأمانة	١٢٣-١٢٤
فوائد حسابات الأمانة والحسابات الخاصة	١٢٥-١٢٦
الحسابات الدائنة والمدينة	١٢٧-١٤٤
الخطط المتعلقة بالموظفين	١٤٥-١٤٩
مسائل الإدارة العليا	١٥٠-١٥٩

سياسة اللامركزية	١٥٠
إنشاء وتعديل مكاتب إقليمية	١٥١
مهام المكاتب الإقليمية	١٥٢-١٥٤
بعض أوجه النقص في تنفيذ مهام محددة	١٥٥
تمويل المكاتب الإقليمية	١٥٦
نقل مكاتب العمليات إلى الأقاليم	١٥٧
متابعة سياسة اللامركزية	١٥٨
تقييم نتائج سياسة اللامركزية	١٥٩
إدارة الموارد البشرية	١٦٠-١٧٤
الإطار القانوني وبعض المعوقات لسياسة شؤون الأفراد	١٦٠-١٦٣
رقابة الميزانية والوظائف	١٦٤-١٦٧
إنشاء الوظائف والتعاقد	١٦٨-١٦٩
التعيينات للمهام المؤقتة	١٧٠-١٧٣
العمالة العرضية	١٧٤
برنامج تحسين الإدارة المالية	١٧٥-١٩٩
الخلفية ونطاق المراجعة	١٧٥-١٧٦
تنفيذ نظم الدعم الاستراتيجي الثلاثة	١٧٧-١٨٢
تنفيذ النظم الدعم الاستراتيجي الخمسة	١٨٣-١٨٨
التطبيق المشترك للنظام الاستراتيجي المتكامل لدعم الإدارة (SIMSS) ونظام (OASIS1)	١٨٩-١٩١
حالة أنشطة إدخال النظم	١٩٢-١٩٣
تكلفة نظام تحسين الإدارة المالية وتمويله	١٩٤-١٩٦
الاستنتاجات الشاملة	١٩٧-١٩٩
إدارة مكتب المديرة التنفيذية	٢٠٠-٢٠٤
مسائل أخرى	٢٠١-٢٠٣
التقارير المتخذة استجابة للتقارير السابقة	٢٠١-٢٠٣
شكر وتقدير	٢٠٤

تقرير المراجع الخارجي بشأن الكشوف المالية لبرنامج الأغذية العالمي عن الفترة المالية ١٩٩٨/١/١ - ١٩٩٩/١٢/٣١

مقدمة

١- قمنا بمراجعة الكشوف المالية لبرنامج الأغذية العالمي عن الفترة المالية ١٩٩٨/١/١ - ١٩٩٩/١٢/٣١ التي قدمتها إلينا المديرة التنفيذية وفقا للمواد ١٢-٤ و١٣-١ إلى ١٣-٣ من النظام المالي للبرنامج[١].

نطاق المراجعة

٢- تحدد نطاق المراجعة إعمالاً للمادة الرابعة عشرة من النظام المالي للبرنامج والاختصاصات الإضافية التي تنظم المراجعة الخارجية المرفقة طيه.

٣- وقد أجرينا عملية المراجعة وفقا للمعايير المحاسبية المشتركة الصادرة عن هيئة المراجعين الخارجيين في الأمم المتحدة، والوكالات المتخصصة، والوكالة الدولية للطاقة الذرية. وتتطلب هذه المعايير منا وضع خطط للمراجعة وتنفيذها من أجل إصدار رأي للمراجعة بشأن العرض السليم للكشوف المالية والامتثال للسلطة التشريعية. وتتحمل المديرة التنفيذية مسؤولية إعداد هذه الكشوف المالية، أما مسؤوليتنا فتتركز على إبداء رأينا في تلك الكشوف.

٤- وشملت المراجعة عملية فحص اختبارية للأسانيد المؤيدة للكشوف المالية. كذلك تضمنت تقديراً لمبادئ المحاسبة المستخدمة والامتثال للسلطة القانونية إلى جانب تقييم للعرض الشامل للكشوف المالية. ووفقاً للمادة ٦(ج) من الاختصاصات الإضافية التي تنظم المراجعة الخارجية فقد طلب موظفو مكتبنا في ٢٠٠٠/٤/٢٥ معلومات تتعلق بحالات تدليس فعلي أو مفترض نمت إلى علم البرنامج. وفي ٢٠٠٠/٧/٦ تلقى هؤلاء الموظفون رداً يدرج تسع حالات تعتبر من حالات التدليس الفعلي أو المفترض طبقاً للمعايير والممارسات الجارية في منظمات الأمم المتحدة الأخرى، علماً بأن القيمة العليا لهذه الاختلاسات أو المدفوعات الزائدة تبلغ ٥٨ ٠٠٠ دولار. وفيما يتصل بالخصوم ذات الصلة فقد أخطر موظفو مكتبنا بأنه حتى وقت إعداد هذا التقرير فإن بعض عائلات ضحايا تحطم طائرة كوسوفو قد رفعت قضايا مطالبة بتعويضات تصل قيمتها مجتمعة إلى ٢٥ مليون دولار من جميع أطراف الحادث.

٥- وقد أتاحت لنا هذه المراجعة إصدار رأي بشأن الكشوف المالية يرد في صفحة ١٠٤.

استعراض مسائل الإدارة

٦- وبالإضافة إلى مراجعتنا للحسابات، أجرى موظفو مكتبنا مراجعات لمسائل الإدارة بمقتضى المادة ١٤-٤ من النظام المالي للبرنامج. وفي الفترة ١٩٩٨-١٩٩٩ تركزت هذه المراجعات لمسائل الإدارة أساساً على تنفيذ سياسة اللامركزية الموضحة في تعميم المديرة التنفيذية رقم ٨/٩٧ وعلى مختلف صكوك سياسة الموارد البشرية. كما قمنا

(١) ما لم ينص تحديداً على خلاف ذلك، فإن النظام المالي المشار إليه فيما يلي يعني النظام الذي دخل حيز التنفيذ في ١٩٩٨/١/١ بعد أن اعتمدته الجمعية العامة للأمم المتحدة ومؤتمر منظمة الأغذية والزراعة في عام ١٩٩٧.

بمراجعة تنفيذ برنامج تحسين الإدارة المالية المعتمد في عام ١٩٩٦ ودراسة إدارة مكتب المديرة التنفيذية. وترد نتائج هذه المراجعات في التقرير الحالي.

٧- وفي عامي ١٩٩٨ و١٩٩٩ والأشهر الأربعة الأولى من عام ٢٠٠٠ قام موظفو مكتبنا بزيارة ١٧ بلداً في أمريكا اللاتينية وأفريقيا وآسيا، حيث قاموا بمراجعة المسائل المالية والمتعلقة بالإدارة في مكاتب **البرنامج**، بما في ذلك ثمانية مكاتب إقليمية، إلى جانب مجموعة مختارة من المشروعات. وقد رفع تقرير منفصل إلى المديرة التنفيذية بملاحظاتهم وتوصياتهم عقب إتمام تلك الزيارات. وقد أدمجت هذه الملاحظات والتوصيات في التقرير الحالي أينما وحينما كان ذلك مناسبا. على أننا لاحظنا أنه نظراً إلى التأخير المطول (أكثر من سنة في بعض الحالات) فإن موظفي مكتبنا أنجزوا زياراتهم الميدانية للعام ٢٠٠٠ وأصدروا الملاحظات المتعلقة بها دون أن يكونوا قد تلقوا أجوبة على بعض رسائل الإدارة التي بعثوا بها في عام ١٩٩٩.

التوصيات السابقة

٨- كذلك يتضمن هذا التقرير التعقيبات على الإجراءات التي اتخذت استجابة للتوصيات التي احتوتها التقارير السابقة، وذلك حينما تظل هذه المسائل متمتعة بأهمية كافية تستدعي استرعاء انتباه المجلس التنفيذي إليها. وقد أدمجت هذه التعقيبات في القسم الخاص بها، أو أعيد تجميعها في نهاية التقرير في قسم خاص يحلل ويقيم إجراءات متابعتها.

الموجز

المسائل المالية

نموذج الكشوف المالية

٩- أعد برنامج الأغذية العالمي الكشوف المالية للفترة ١٩٩٨-١٩٩٩، وعلى غرار الفترة السابقة، وفقا لنموذج التمويل الذي اعتمدته لجنة سياسات المعونة الغذائية وبرامجها في نوفمبر/تشرين الثاني ١٩٩٥. وتوفر إضافة الأسطر الجديدة على الكشوف الأول والثاني والثالث المتعلقة بالفترة المالية المنتهية في ١٩٩٩/١٢/٣١ المزيد من الشفافية في التقارير المتصلة بعمليات تلك الفترة. على أنه كان من الواجب إدراج عدد أكبر من التعقيبات في المذكرات. [الفقرات ٤٤ - ٥١]

عرض عام لأنشطة البرنامج خلال الفترة المالية

١٠- في ظل الزيادة الحادة بالأطنان المترية في الشحنات المسلّمة من المعونة الغذائية في العالم خلال عامي ١٩٩٨ و١٩٩٩ بالمقارنة مع ما كان عليه الحال في الفترة المالية ١٩٩٦-١٩٩٧ (+ ٥٥ في المائة) فقد اتسعت أنشطة البرنامج بنسبة ٣١,٧ في المائة خلال الفترة ذاتها. ومن وجهة نظر شاملة فإن هذا التطور ينعكس أساساً في ارتفاع نصيب عمليات الطوارئ ضمن فئات البرامج، وكذلك نصيب الموارد الموجهة متعددة الأطراف ضمن منافذ التمويل وحصة المساهمات النقدية ضمن المقدار الكلي للمساهمات الواردة. [الفقرات ٥٣-٥٦]

نظرة عامة إلى الوضع المالي للبرنامج

١١- انخفض حجم احتياطيات البرنامج بمقدار ١٢٦,٧ مليون دولار خلال الفترة المالية وذلك من ٥١٨,٢ مليون دولار إلى ٣٩١,٥ مليون دولار حسب ما هو موضح في الأسطر السفلى للكشفين الأول والثاني (الاحتياطيات وأرصدة الحسابات، نهاية الفترة). ويمكن تفسير هذه الخطوة جزئياً بالعملية الواسعة لإعادة البرمجة والسداد التي انطلقت في ١٩٩٨-١٩٩٩. وعلى الرغم من أن هذه العملية ليست جديدة فقد نفذت بطريقة أوسع بكثير خلال الفترة المالية ١٩٩٨-١٩٩٩ وأُبرزت في الكشوف المالية بشفافية أشد. وستتواصل هذه العملية خلال الفترة المالية المقبلة. [الفقرتان ٥٧-٥٨]

إعادة برمجة وسداد أرصدة الحسابات غير المستخدمة

١٢- نُفذت خلال الفترة المالية عملية مراجعة شاملة للمساهمات المقدمة قبل عام ١٩٩٦ والتي لم تطلب الجهات المانحة استرداد أرصدتها المتبقية. وأدت عملية التصفية هذه إلى إعادة برمجة أو سداد مساهمات تبلغ قيمتها الإجمالية ٥٠,٥ مليون دولار مدرجة في الكشوف المالية للفترة ١٩٩٨-١٩٩٩. على أن هناك مبلغاً آخر قدره ١١٨ مليون دولار لم يصفَّ بعد، منه ٩٠ مليون دولار عائدة إلى جهات مانحة غير محددة. وبالنظر إلى أهمية هذا الرقم والقضايا الهامة التي تثيرها إعادة برمجة تلك الأموال فإن المسألة تستحق النقاش واتخاذ قرار في المجلس التنفيذي. وأفادت الأمانة رداً على استفسار موظفي مكتبنا أن المديرة التنفيذية ستقدم توصية إلى المجلس التنفيذي بشأن كيفية استخدام هذه الأموال بعد إنجاز تحليل شامل لكل مساهمات الجهات المانحة والمشروعات. ونحن نثني على مثل هذا القرار [الفقرتان ٥٩-٦٠]

عمليات النقل بين الأنشطة ومن الاحتياطيات

١٣- تشير الكشوف المالية (الكشف الأول والمذكرتان ١٣ و١٦) إلى عدة عمليات نقل. أولاً، نُقل مبلغ ٩ ملايين دولار من الحساب العام إلى الأنشطة الإنمائية. ثانياً،وضمن الحساب العام، نقل مبلغ ١٦,٣ مليون دولار من الاحتياطيات إلى الحساب الخاص لبرنامج تحسين الإدارة المالية، كما نقل مبلغ ٨,٣ مليون دولار لتغطية النقص في ميزانية دعم البرامج والإدارة. ثالثاً، نقل مبلغ ١٣,٥ مليون دولار من احتياطي التشغيل لتغطية النفقات في ظل المشروعات الإنمائية لما قبل عام ١٩٩٦. ونحن نرى أن هذا النقل يكافئ خفضاً في المستوى المرخص لاحتياطي التشغيل، وبالتالي فإنه يحتاج إلى قرار من المجلس التنفيذي. وترى الأمانة إن المديرة التنفيذية تتمتع بصلاحية استخدام احتياطي التشغيل، ولكن الأمر يقتضي موافقة المجلس التنفيذي حينما يستخدم الاحتياطي ولا تجدد موارده بسبب عدم تحصيل مساهمة مؤكدة. ونحن نوصي بإعادة النظر في النظام المالي حيث أنه لا يتناول هذا النوع من الحالات. [الفقرتان ٦١-٦٢]

المساهمات

١٤- بسّطت طرق تقييم المساهمات العينية في أعقاب تطبيق إجراء جديد في نهاية عام ١٩٩٧، وذلك كنتيجة لتنفيذ السياسات الجديدة للموارد والتمويل طويل الأجل. على أن المراجعة كشفت عن حالة مهمة تدل على الحاجة إلى تعريف أدق لفاتورة الجهة المانحة وإلى تطبيق أشد صرامة للإجراء من جانب البرنامج. ونحن نوصي بإعادة النظر في الإجراء وجعله أكثر فعالية. [الفقرات ٦٣-٦٦]

١٥- وقد بولغ في حجم المساهمات الدائنة في دفتر الأستاذ العام وتم خفض هذا الحجم في الكشوف المالية للفترة ١٩٩٦-١٩٩٧ لتوفير تقديرات منصفة للحالة. ونفذ استعراض لكل تعهدات ما قبل عام ١٩٩٦ خلال الفترة ١٩٩٨-١٩٩٩ مما أدى إلى خفضها من ٦٢ مليون دولار إلى ٤,٨ مليون دولار كانت ما تزال مستحقة في ١٩٩٩/١٢/٣١. ولذلك فقد غدا التوزيع التعميري للمساهمات قيد التحصيل في نهاية الفترة المالية أكثر تمشياً مع الحالة الفعلية. على أنه في سبيل تفادي حدوث تراكم جديد في المساهمات القديمة فإننا نوصي بأن تبادر الأمانة إلى إصدار توجيه داخلي على الفور. وينبغي أن يوضح هذا التوجيه بجلاء المسؤوليات فيما يتعلق بإدارة المساهمات، وأن يفرض علاقة عمل فعالة عبر اجتماعات منتظمة لجماعة العمل المشتركة بين الأقسام والقائمة بالفعل ورفع تقارير بانتظام عما يواجه من صعوبات ويتخذ من قرارات. [الفقرات ٦٨-٧٠]

١٦- استمر الانخفاض في حجم المساهمات النقدية الحكومية في التكاليف المحلية المحصلة فعلاً، كما أنه بقي أقل بكثير من المقادير التي تطلبها الأمانة. ووصل حجم المبلغ المستحق في ١٩٩٩/١٢/٣١ إلى ٤١ مليون دولار. ونحن نوصي بوضع الاتفاقية الأساسية الجديدة في صيغتها النهائية وتنفيذها على الفور بحيث توضع المادة ٤-٧ من النظام المالي قيد التنفيذ الكامل عبر اتفاقيات وافية مع الحكومات المتلقية أو أن يمنح المجلس التنفيذي إعفاءات صريحة. كما نوصي بإصدار لوائح وتعليمات مالية لاستكمال المادة ٤-٧ من النظام المالي وتزويد البرنامج بمعايير وقواعد إجراءات واضحة بشأن انطباق المساهمات الحكومية النقدية في التكاليف المحلية وطرق التقييم المستخدمة في تحديد المبالغ التي يعتزم المطالبة بها. [الفقرات ٧٣-٧٧]

المصروفات

١٧- بالمقارنة مع الفترة المالية السابقة فإن الكشف الأول يظهر مستوى مستقراً إلى حد ما من المصروفات في السلع وزيادة حادة في تكاليف النقل البحري والنقل الجوي، والبري، والداخلي، والتخزين، والمناولة. وتعرض الفقرتان ٨٠ و٨١ العوامل المختلفة التي تفسر هذه الزيادة.

١٨- وعلى خلاف توصيتنا السابقة وتأكيد الأمانة بأنها ستنفذها فلم يحدث أي تعديل على إجراءات المحاسبة للتمييز بوضوح بين الالتزامات القائمة وبين الاعتمادات بحيث تنتفي الحاجة إلى التعديلات اليدوية عند إقفال الحسابات. ولاحظ موظفو مكتبنا تحسناً في عملية التصفية المنتظمة للالتزامات القديمة غير أنهم أشاروا إلى أن الأرقام الواردة في الكشوف المالية ربما كانت تعطي تقديرات بخسة للمستوى الفعلي من الالتزامات القائمة الصحيحة للنقل الداخلي والتخزين والمناولة في نهاية الفترة المالية. وقد أكدت الأمانة لموظفي مكتبنا بأنه في ظل النظام الجديد للمعلومات فإن المقدار الذي سيدرج في الاعتمادات سيستخلص من التقارير، ومن ثم فإن ذلك سيكفل تفادي التقدير البخس للمستوى الفعلي للالتزامات القائمة للنقل الداخلي والتخزين والمناولة. [الفقرات ٨٣-٨٦]

١٩- على الرغم من أن مقدار الالتزامات الملغاة لا يرد في الحسابات على النحو الذي أوصينا به في تقريرنا السابق، فإنه معروض الآن في المذكرة ١٩ للكشوف المالية. ولكن بما أن مصروفات الفترة المالية تدرج بعد حسم مقدار الالتزامات الملغاة منها، وهو مقدار قد يتباين كثيراً بين فترة مالية وأخرى، فإن ذلك يخل بالعرض المنصف للمصروفات الفعلية. كما أن من المتعذر القيام بمقارنة مفيدة مباشرة مع الفترة المالية السابقة. ولهذه الأسباب فإننا نود تكرار توصيتنا السابقة الداعية إلى اتباع طريقة أكثر شفافية لتسجيل الالتزامات الملغاة. [الفقرات ٨٧-٨٩]

٢٠- وكما حدث في الفترة المالية ١٩٩٦-١٩٩٧ فإن تنفيذ مفهوم تكاليف الدعم المباشر في ١٩٩٨-١٩٩٩ أسفر عن إعادة تصنيف مقدار ضخم من مصروفات المشروعات، من فئة تكاليف الدعم المباشر إلى فئات التكاليف التشغيلية

الأخرى. ورغم أن استعراض موظفي مكتبنا قد كشف أن مرتكز إعادة التصنيف هذه كان مختلفا وأشد وضوحا، إلا أن الافتقار إلى خطوط توجيهية خطية ما يزال يستدعي الإشارة. كما أن بعض المصروفات التي كانت تحمل سابقا على ميزانية دعم البرامج والإدارة قد نقلت إلى تكاليف الدعم المباشر. وقد لاحظنا أن التوجيه المؤرخ في ٢٠٠٠/٣/٢١ يوفر خطوطا توجيهية للفترة المالية ٢٠٠٠-٢٠٠١. [الفقرات ٩٠-٩٢]

٢١- بلغت قيمة مصروفات المكاتب القطرية ٥٨٠ مليون دولار في الفترة ١٩٩٨-١٩٩٩. وقد شهدت الفترة المالية تنفيذ تغييرات جوهرية في إجراءات تسجيل المعاملات الميدانية في الإطار الأوسع لسياسة اللامركزية. وبحلول نهاية الفترة المالية السابقة توافرت خدمات الاتصال المباشر وتسجيل المعاملات في نظام معلومات **البرنامج** في الميدان في مكتب إقليمي واحد. وتوسع نطاق هذه الخدمات على مدى عامي ١٩٩٨ و١٩٩٩ بحيث شمل خمسة مكاتب إقليمية أخرى ومكتبين قطريين مستقلين، وغدا يغطي بصورة إجمالية ٣٥ مكتبا قطريا, وانتفت الحاجة بالنسبة لكل هذه المكاتب إلى اضطلاع المقر الرئيسي بأمر تسجيل معاملاتها في نظام معلومات البرنامج. وتبين من الاستعراض الذي قام به موظفو مكتبنا أنه في ظل هذه السياسة فقد تمت معالجة نسبة ٧١ في المائة من حسابات السلف المستديمة لعام ١٩٩٩ ونسبة ٣٣ في المائة من إيرادات الاستمارات المالية الداخلية في الميدان. [الفقرات ٩٣-٩٦]

٢٢- وتركزت عمليات الاستعراض التي قام بها موظفو مكتبنا في الميدان والمقر الرئيسي على الكيفية التي أجريت بها التغييرات. وكشف هؤلاء الموظفون عن عدم توافر تعليمات مفصلة عن تطبيق اللامركزية على معالجة إيرادات المكاتب القطرية، وتأخر تنفيذ إجراءات الرصد والتحقق، والافتقار إلى أدوات إدارة كافية لمتابعة السياسة الجديدة، وخفض عدد الموظفين في الوحدة المسؤولة عن تنفيذ الإصلاحات. وفي ضوء أوجه الضعف هذه وأثرها على الحسابات فإننا نوصي باتخاذ تدابير فورية ووافية ترمي إلى تعزيز رقابة المقر الرئيسي على المعاملات الميدانية. [الفقرات ٩٧-١٠٣]

تكاليف دعم البرامج والإدارة

٢٣- بالنظر إلى أن المبادئ المدرجة في سياسات التمويل طويل الأجل التي اعتمدت عام ١٩٩٥ لم تكن قد دخلت بعد حيز التنفيذ الكامل في الفترة المالية ١٩٩٨-١٩٩٩ فقد ظلت عملية تقدير التكاليف الكاملة لدعم البرامج والإدارة التي يتكبدها **البرنامج** وكذلك تمويل مثل هذه التكاليف أمرا يتسم بالتعقيد طيلة الفترة المالية. وفيما يتعلق بالمصروفات الممولة في إطار ميزانية دعم البرامج والإدارة فقد كشفت الزيارات الميدانية عن أن المبادئ الفاصلة بين تكاليف دعم البرامج والإدارة وتكاليف الدعم المباشر ليست واضحة ولا مدعومة بمجموعة متسقة من الخطوط التوجيهية. وزاد إنشاء المكاتب الإقليمية الممولة في البداية في إطار تكاليف الدعم المباشر من هذا الالتباس. كما أن تعليمات الإقفال الموجهة إلى المكاتب الميدانية أدت إلى فرض حد على مقدار الالتزامات القائمة المحملة على ميزانية دعم البرامج والإدارة للفترة ١٩٩٨-١٩٩٩. [الفقرات ١٠٤-١٠٧]

٢٤- زيدت اعتمادات تكاليف دعم البرامج والإدارة للفترة ١٩٩٨-١٩٩٩ التي كانت محددة أصلا بمبلغ ٢٠٥ ملايين دولار لتصبح قيمتها ٢٢٥,٦ مليون دولار على نحو ما هو مفصل في جدول الفقرة ١٠٨. وفي النهاية فإن النقص النهائي في الإيرادات مقابل المصروفات في عمليات الفترة المالية بلغ ١٢,٧ مليون دولار بالمقارنة مع ٤٣,٧ مليون دولار في الفترة المالية السابقة. على أن موظفي مكتبنا لاحظوا أن المقارنة بين الفترتين الماليتين تتطلب أن يؤخذ في الحسبان نقل بعض التكاليف من تكاليف الدعم غير المباشر إلى تكاليف الدعم المباشر، واستخدام تكاليف الدعم المباشر في تمويل المكاتب الإقليمية، وترحيل الالتزامات القائمة في نهاية الفترة المالية، وتحويل بعض المصروفات من برنامج تحسين الإدارة المالية إلى تكاليف دعم البرامج والإدارة. [الفقرات ١٠٨-١١١]

إدارة الأموال النقدية و الاستثمارات وحسابات المقر الرئيسي

٢٥- ظل حجم الأرصدة النقدية والودائع التي يحتفظ بها البرنامج ضخماً حيث وصل إلى ٨٢٨,٨ مليون دولار في ١٩٩٩/١٢/٣١ بما يمثل ١١ شهراً من المصروفات النقدية الجارية. وفيما يتعلق بإدارة الأموال النقدية فقد تحول أساسي حينما تسلم **البرنامج** وظائف الخزانة من منظمة الأغذية والزراعة اعتباراً من ١٩٩٩/١/١. غير أن هذه الخطوة الهامة لم تساند بتوفير التعليمات والوثائق بشكل كاف وحسن التوقيت. ونود أن نؤكد حاجة البرنامج الملحة إلى امتلاك الأدوات الضرورية لإدارة وظائف الخزانة بطريقة حديثة وكفوءة على أساس دراسة عمليات الخزانة التي انطلقت في يناير/كانون الثاني ٢٠٠٠. كما نوصي بأن تنجز الأمانة على الفور وضع إجراءات خطية تطبّق على إدارة الاستثمارات وأن تعزز من هيكلها بما يكفل المراقبة والإشراف الفعالين للمدارء الخارجيين وللحسابات المصرفية. [الفقرات ١١٢-١٢٠]

الحسابات المصرفية الميدانية والأموال المحوّلة إلى نقد والمحتفظ بها كأمانة

٢٦- تتطلب المصاعب الناشئة في المطابقة المصرفية الميدانية وأوجه القصور الملحوظة في رقابة المقر الرئيسي على هذه الحسابات المصرفية الميدانية من الأمانة اتخاذ تدابير قوية لتعزيز الانضباط المالي في هذا الصدد. وقد لاحظنا إقامة قاعدة بيانات في يونيو/حزيران ٢٠٠٠ كأداة فعالة للرصد. كما أننا نوصي بتوجيه المزيد من الاهتمام إلى إدارة الأموال المحوّلة إلى نقد المحتفظ بها كأمانة حيث أنه لم يتم إجراء عمليات مراجعة محلية بصورة منتظمة وأن مقدار الأموال النقدية المسجلة في تلك الحسابات في بعض البلدان تتجاوز كثيراً المتطلبات التشغيلية. [الفقرات ١٢١-١٢٤]

الفوائد

٢٧- بلغت قيمة الفوائد التي وردت إلى البرنامج خلال الفترة المالية ٨٠,١ مليون دولار، وهو ما يمثل زيادة قدرها نحو ١٠ في المائة عن الفترة المالية السابقة. ومن أصل هذه الإيرادات الكلية أعيد توزيع مبلغ ٦,٩ مليون دولار على حسابات الأمانة على نحو ما هو موضح في المذكرة ٣-٦ ونقل مبلغ ٢,٨ مليون دولار إلى حسابين خاصين يتعلقان ببرنامج تحسين الإدارة المالية (١ مليون دولار) وحساب التأمين الذاتي (١,٨ مليون دولار) على نحو ما هو مبين في المذكرة ٣-٥. [الفقرتان ١٢٥-١٢٦]

الحسابات الدائنة والمدينة

٢٨- بلغت قيمة الحسابات الدائنة والمدينة على التوالي ٤٧,١ مليون دولار و٧٦,٩ مليون دولار في ١٩٩٩/١٢/٣١. وزادت الحسابات الدائنة بنسبة ٥ في المائة بالمقارنة مع الفترة المالية ١٩٩٦-١٩٩٧. وخلال الفترة ذاتها زادت الحسابات المدينة بأكثر من ثلاثة أضعاف (من ٢٥,٣ مليون دولار إلى ٧٦,٩ مليون دولار) لأسباب ترجع في المقام الأول إلى مصاعب نظم المعلومات التي واجهتها منظمات الأمم المتحدة الأخرى التي توفر الخدمات **للبرنامج** في عام ١٩٩٩. ونتيجة لذلك فإن عملية المطابقة مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومنظمة الأغذية والزراعة لم تكن قد اكتملت عند كتابة هذا التقرير. ولم تكن الفروق كبيرة إلى درجة تستدعي إبداء تحفظ في رأينا. إلا أن من الواجب متابعة عملية المطابقة إلى أن يتم تفسير كل الفروق. وفي حالة منظمة الأغذية والزراعة فقد كشفت المراجعة الحاجة إلى مطابقة الحساب المدين مع معاملات المرتبات لأن البيانات جاءت من نظامين مختلفين. [الفقرات ١٢٧-١٣٤]

٢٩- وكشفت المراجعة أيضا الافتقار إلى رصد منتظم لكل الحسابات الدائنة والمدينة. وفي العديد من الحالات تبين من الاستعراض الذي قام به موظفو مكتبنا أنه كان من الواجب القيام بعمليات تصفية وتعديلات قبل الإقفال وأن يرد ذلك

في الكشوف المالية. وقد لاحظنا أن بعض التعديلات على الحسابات المقدمة للمراجعة قد تم تصحيحها بناء على طلب موظفي مكتبنا. كما أن تراكم الحسابات المعلقة يعتبر مبعثاً للقلق.

٣٠- ونود أن نؤكد الحاجة المطلقة إلى تصفية جميع القيود المؤقتة وغير الأكيدة قبل ترحيل البيانات إلى النظام الجديد. وتنطبق تعليقاتنا على وجه الخصوص على السلف الشخصية للموظفين، والمبالغ المستحقة على الحكومة المضيفة، وتكاليف إعداد المشروعات، وحسابات الإرساليات العاجلة وغرامات التأخير، وحسابات التأمين، ومستردات التأمين المستحقة للجهات المانحة. [الفقرات ١٣٥-١٤٤]

الخطط المتعلقة بالموظفين

٣١- تتولى منظمة الأغذية والزراعة إدارة خطط مرتبطة بالموظفين بالنيابة عن البرنامج وهي: خطة مدفوعات نهاية الخدمة لموظفي الخدمة العامة والصندوق المتجدد لمدفوعات التعويض الخاص بانتهاء الخدمة بسبب الوفاة، أو العجز، أو المرض. وعرض **البرنامج** بالنسبة للفترة المالية ١٩٩٨-١٩٩٩ الأصول والخصوم المتعلقة بهاتين الخطتين في الكشف الثاني. إلا أنه، وعلى خلاف التوصية التي تقدمنا بها في تقريرنا عن حسابات منظمة الأغذية والزراعة للفترة المالية ١٩٩٦-١٩٩٧، فإن الكشف الثاني والمذكرة ١٨ يدرجان في قائمة الخصوم مقداراً يتضمن بالفعل الزيادة في الأصول على الخصوم الفعلية. وقد أوضحت الأمانة أنها ترى من الحصافة أن تترك الزيادة في الاستثمارات على حالها إلى أن يتم تزويدها بنتيجة دراسة إكتوارية حديثة. ونحن نوصي بأن يعدل البرنامج سجلاته حال تلقي المعلومات ذات الصلة وأن يتخذ المجلس التنفيذي قراراً بشأن إعادة تخصيص أي زيادة في الاستثمارات. [الفقرات ١٤٥-١٤٩]

مسائل الإدارة

سياسة اللامركزية

٣٢- في مايو/أيار ١٩٩٧ أثنى المجلس التنفيذي على قرار المديرة التنفيذية بتنفيذ إصلاح تتمثل أهدافه الرئيسية في تطبيق اللامركزية على عملية اتخاذ القرارات بحيث تقترب إلى أقصى قدر ممكن من العمليات الميدانية، وفي تبسيط، وترشيد، وتعجيل وتيرة القرارات المتعلقة بعمليات الطوارئ. ووفقاً لتقديرنا العام فإن الإصلاح، وأن لم يكتمل بعد، جاء في وقته وأنه أطلق على النحو الملائم وأن النتائج إيجابية عموماً في هذه المرحلة فيما يتصل بالدعم المقدم إلى العمليات. على أننا نرى أن هناك متسعاً كبيراً للتحسين في مجالات الإدارة والمالية والرصد. [الفقرة ١٥٠]

٣٣- أولاً، نوصي بوجوب إعداد القرار المتصل بإنشاء أو تعديل المنطقة التي يغطيها تجمع ما في ضوء إجراءات جلية وأن يوضع في صيغته الرسمية من خلال تعميم تصدره المديرة التنفيذية. ثانياً، ينبغي أن توصف كل المهام التي يتولاها المدراء الإقليميون في تعليمات مفصلة وأن يتم توثيق أي تغيير في النمط الأساسي. ثالثاً، نوصي بأن توجه الأمانة اهتماماً خاصاً إلى متابعة تدريب الموظفين وعمليات استعراض النقل البري والتخزين والمناولة. رابعاً، إننا نعتقد أن من الواجب بذل كل جهد مستطاع لضمان التناسق، قدر الإمكان، بين الوظائف ومصدر تمويلها في المكاتب الإقليمية. خامساً، ينبغي وضع سياسة واضحة تتعلق بأوضاع ومسؤوليات مكاتب العمليات الإقليمية. سادساً، نوصي بانخراط الهيكل الإداري في المقر الرئيسي بصورة أوسع في مراقبة، ورصد، ومتابعة الإصلاح، ونحن نعتقد أن الوقت قد حان لإجراء تقييم للكفاءة التكاليفية لعملية تطبيق اللامركزية. كما نوصي بعرض نتيجة استعراض عملية اللامركزية الذي قامت به شركة تعاقد معها البرنامج في أواخر عام ١٩٩٩ على المجلس التنفيذي حال توافرها. [الفقرات ١٥١-١٥٩]

إدارة الموارد البشرية

٣٤- يخضع الموظفون المهنيون في **البرنامج** وموظفو الخدمة العامة في المقر الرئيسي لقواعد موظفي منظمة الأغذية والزراعة بينما تطبق قواعد موظفي برنامج الأمم المتحدة الإنمائي على الموظفين ذوي العقود المحلية. ولقد ثبت لسنوات عديدة أن افتقار البرنامج إلى الاستقلال الذاتي فيما يتعلق بإمكانية إنشاء صكوك تعاقدية أكثر تلاؤما مع سماته الخاصة يشكل عقبة كأداء. فطبيعة موارد **البرنامج** ذاتها والعدد المتزايد لعمليات الطوارئ يتطلبان مرونة أكبر مما يوفره كتيب لوائح منظمة الأغذية والزراعة. ونتيجة عدة محاولات لتنفيذ عقود أكثر ملاءمة لأوضاعه على مدى السنوات الخمس عشرة الماضية فإن لدى البرنامج الآن موظفون يؤدون المهام ذاتها في ظل ترتيبات قانونية متباينة. وقد وافق مجلس منظمة الأغذية والزراعة في نوفمبر/تشرين الثاني ١٩٩٩ على نمط جديد من العقود غير محدد المدة. والهدف من هذا العقد تبسيط إدارة الموظفين المهنيين الدوليين وتوحيدها تدريجيا. كما استحدث برنامج الأمم المتحدة الإنمائي عقودا جديدة للموظفين ذوي العقود المحلية في الميدان. على أن زيارات المراجعة كشفت عن بطء وتيرة تنفيذ تلك العقود. [الفقرات ١٦٠-١٦٣]

٣٥- بلغ حجم المصروفات الكلية للموظفين ٢٦٧,٧ مليون دولار في الفترة المالية ١٩٩٨-١٩٩٩ منها ١٤٧,٧ مليون دولار ممولة في إطار ميزانية دعم البرامج والإدارة. وفي الواقع فإن نفقات الموظفين يمكن أن تمول في ظل تكاليف الدعم المباشر بل وحتى في ظل تكاليف التشغيل لليد العاملة العرضية أو موارد مختلفة أخرى مثل المنح الخاصة وفوائد المساهمات الثنائية. ولم يكن هناك أي حدود دقيقة ومعينة بين الفئتين الأوليين. وكشفت عمليات الاستعراض التي أجريت في المكاتب الإقليمية والقطرية ونقلت نتائجها من خلال رسائل إدارة موجهة إلى المديرة التنفيذية أن البرنامج يواجه صعوبات في الحفاظ على صورة محدثة ودقيقة للوضع الإجمالي في الميدان. كما أكد الاستعراض الذي نفذ في المقر الرئيسي وجود هذه الصعوبات. [الفقرات ١٦٤-١٦٧]

٣٦- تتباين إجراءات إنشاء الوظائف تبعا لنمط التمويل، ويمنح المدراء صلاحيات أوسع في هذا المجال حينما يتعلق الأمر بالوظائف الممولة من تكاليف الدعم المباشر. وقد كشفت بعثات المراجعة كذلك في كثير من الأحيان أن جداول التوظيف المدرجة في نظام مراقبة الوظائف في المقر الرئيسي تتضمن أوجه تعارض مع الحالة الفعلية. ورغم استخدام أدوات مثل معلومات الوظائف العامة وقوائم التعاقد مع الموظفين المهنيين فإن ملء الوظائف الشاغرة ما يزال عملية بطيئة رغم أن الوضع أفضل، كما تقول الأمانة، مما هو سائد في منظمات الأمم المتحدة الأخرى. [الفقرتان ١٦٨-١٦٩]

٣٧- وكشف الاستعراض عن عدم توافر أساس قانوني يساند الحوافز التي وضعها البرنامج عبر ما يسمى بإجراءات "الوظائف الموازية" و"الراحة والنقاهة". ونحن نوصي بإدراج هذه الإجراءات في كتيب لوائح المنظمة لمعالجة تلك الحالات المعينة. كما نوصي بإصدار مبادئ توجيهية للعناية بأمر عقود الخدمة المؤقتة واليد العاملة العرضية. [الفقرات ١٧٠-١٧٤]

برنامج تحسين الإدارة المالية

٣٨- وافقت المديرة التنفيذية رسميا على برنامج تحسين الإدارة المالية في فبراير/شباط ١٩٩٦، وقد صمم هذا البرنامج ليشكل مجموعة من الأنشطة المتكاملة في الآجال الطويلة والمتوسطة والقصيرة الهادفة إلى النهوض بالإدارة المالية الشاملة على مستوى المقر الرئيسي والمكاتب القطرية على حد سواء. وقد أحرز تقدم كبير على طريق تنفيذ البرنامج المذكور. وتمت العناية بأمر الملاحظات التي أبديناها في التقرير السابق بشأن الامتثال إلى السلطة القانونية والتمويل:

فقد أنشئ برنامج التحسين رسميا كحساب خاص وجرى ضمان التمويل حتى حد أقصى معدل قدره ٣٧ مليون دولار [الفقرات ١٩٣-١٩٥]. على أنه ثبت، وحسب ما توقعنا في التقرير السابق، أن الموعد النهائي الأولي لتنفيذ نظم الدعم الثلاثة ليس واقعيا.

٣٩- وتركزت المراجعة في المقام الأول على النظم الاستراتيجية الثمانية، التي تشكل المنتجات الرئيسية لبرنامج تحسين الإدارة المالية وتمثل نحو ثلثي التكاليف الكلية. وستشكل هذه النظم معا نظام معلومات المؤسسة الجديد في **البرنامج**. وقد أدخلت تعديلات عديدة على الخطة الأولية فيما يتصل بعناصر النظم الاستراتيجية للبرنامج خلال الفترة المالية ١٩٩٨-١٩٩٩. وقد اختير نظام SAP R/3 في الأصل ليخدم فحسب نظم التوريد، والمالية، والموارد البشرية، إلا أنه سيستخدم في نهاية الأمر لأغراض السفر والمرتبات وسيغطي معظم متطلبات نظم الأعمال الخمسة. وبما أن شركة IBM تعمل بالفعل كشريك منفذ **للبرنامج**، فإن كل الترتيبات التعاقدية الأخرى التي اتخذت بعد الانتقاء الأولي لـ SAP/IBM لم تستند إلى عملية تنافسية وكانت شركة IBM المصدر الوحيد للعروض. وقد اعتبر هذا النهج مفيدا **للبرنامج** من زاوية الطابع العملي، والتكلفة، وحسن التوقيت. ونتيجة توسيع النطاق فإن القيمة الكلية للعقود مع هذه الشركة تضاعفت تقريبا (١٨ مليون دولار بالمقارنة مع القيمة الأولية البالغة ٩,٨ مليون دولار للعقد الموقع الأول). [الفقرات ١٧٥-١٩١]

٤٠- ووقت كتابة هذا التقرير فإن نظام تتبع السلع وحده يمكن أن يعتبر قد دخل مرحلة التشغيل الكامل. وقد تم تغيير موعد التشغيل الفعلي لنظام SAP، الذي كان محددا أصلا في يناير/كانون الثاني ٢٠٠٠، أربع مرات منذ ذلك الحين [انظر الفقرات ١٧٨ و١٨٨-١٩٠]. وبالنظر إلى كمية العمل التي ما تزال بحاجة إلى إنجاز، فإن التاريخ المؤقت المضروب حاليا وهو ٢٠٠٠/١٠/٢ لا يعتبر واقعيا. [الفقرتان ١٩٢-١٩٣]

إدارة مكتب المديرة التنفيذية

٤١- استعرض موظفو مكتبنا مختلف جوانب التنظيم، والميزانية، والمالية، والعقود المتصلة بمكتب المديرة التنفيذية. وأكدت المراجعة الامتثال لقواعد البرنامج. ونحن نوصي بأن تمول كل أنشطة المديرة التنفيذية من ميزانية دعم البرامج والإدارة توخيا للبساطة، والشفافية، والمنطق كما هو موضح في الفقرة ٢٠٠.

مسائل أخرى

الإجراءات المتخذة استجابة للتقارير السابقة

⇦ *التوريد*

٤٢- لا بد لنا من أن نكرر توصيتنا السابقة بأن يتحقق البرنامج بدقة من أن البائع والمدفوع له يشكلان جزءا من الهيئة القانونية ذاتها حيث أن المراجعة كشفت عن أن عمليات التحقق المناسبة لا تنفذ على الدوام. [الفقرة ٢٠١]

⇦ *تحديث المعلومات المالية، والمحاسبة، والانضباط الإجرائي*

٤٣- شهدت الفترة المالية إصدار كتيبات جديدة مفيدة. غير أن الاستخدام الفعال لكتيب المالية الصادر في سبتمبر/أيلول ١٩٩٤، والذي لم يشهد أي تحديث منذ ذلك الوقت رغم تعديل النظام المالي واللوائح المالية، قد تعذر خلال الفترة

المالية ١٩٩٨-١٩٩٩. وزود موظفو مكتبنا وقت إعداد الصيغة النهائية للتقرير الحالي بمشروع للكتيب المذكور مرهون بإنجاز نظام SAP. وقد لاحظنا أن الأمانة تلجأ مرارا وتكرارا إلى التعلل بقرب تنفيذ نظام SAP المالي الجديد كسبب لاعتراضاتها على توصياتنا السابقة المتعلقة بتصحيح أوجه الضعف الإجرائية الراهنة. [الفقرتان ٢٠٢-٢٠٣]

تقرير المراجعة الكامل

المسائل المالية

نموذج الكشوف المالية

٤٤- يتماشى نموذج الكشوف النهائية للفترة ١٩٩٨-١٩٩٩ مع ما اعتمدته لجنة سياسات المعونة الغذائية وبرامجها من مبادئ ونموذج تمويلي في نوفمبر/تشرين الثاني عام ١٩٩٥. ويستند عرض عمليات الفترة ١٩٩٨-١٩٩٩ في الكشفين الأول والثاني على فئات البرامج بينما تورد المذكرات ٣-١ إلى ٣-٦ تفاصيل تمويل كل فئة من فئات البرامج بحسب نوافذ التمويل. وقد عرضت عمليات الفترة المالية السابقة على هدى الخطوط ذاتها ولم تشهد السياسات المحاسبية أي تغير في هذا الصدد.

٤٥- وكما ذكرنا في تقريرنا السابق فإن من بين نتائج العرض الجديد لعمليات البرنامج أن الاحتياطيات والأرصدة المالية المدرجة أسفل الكشفين الأول والثاني هي "وظيفية" في طابعها وأنها لا تعكس الملكية. وتشمل مثل هذه الأرصدة الأموال الموضوعة تحت تصرف **البرنامج** (أي المساهمات "متعددة الأطراف")، وهي أموال تتحكم باستخدامها الجهات المانحة بشكل كامل والأموال المندرجة في طائفة متنوعة من الحالات الوسيطة. وبالمثل فإن توزيع الأموال النقدية بين مختلف فئات البرامج والمعروض في الكشف الثاني لا يعكس أي مفهوم من مفاهيم الملكية. وقد وزعت الأموال النقدية كبند موازن لكل فئة برامجية. ولا يتيح نظام المحاسبة الحالي في البرنامج تطبيق أسلوب عملي لتحديد الأرصدة النقدية لكل مشروع على حدة.

٤٦- ولاحظ موظفو مكتبنا كذلك نقص الإيرادات عن المصروفات في العمليات الثنائية للفترة المالية (٢٢,٢ مليون دولار). وهذه الحالة، التي حدثت في الفترة المالية السابقة أيضا، ناجمة عن أسلوب محاسبي يتمشى مع سياسات المحاسبة التي تدون المساهمات المقدمة إلى العمليات الثنائية مباشرة كإيرادات عند تلقيها حتى لو لم يتم تكبد المصروفات المعنية في الفترة المالية ذاتها. وعلى الأرجح فإن مثل هذا الأسلوب يمكن أن يقود إلى استنتاج بأن هناك عجزا في أنشطة حسابات الأمانة في البرنامج ومن الواجب إعادة النظر به.

⇦ *إدراج خطوط جديدة*

٤٧- يختلف العرض عن الفترة المالية السابقة بإضافة خطوط جديدة في الكشوف الثلاثة. وإننا نوافق على هذه التغييرات لأنها تعزز من شفافية عرض العمليات وحالة البرنامج ولكننا نرى أنها تتطلب إدراج المزيد من التعقيبات والتوضيحات في المذكرات.

٤٨- وقد أدرجت في أسفل الكشف الأول ثلاثة أسطر تتناول تطور مستوى الاحتياطيات وأرصدة الأموال بين بداية الفترة ونهايتها. ويعكس اثنان من هذه الأسطر إعادة برمجة أرصدة الأموال غير المستخدمة وتسديدها. وتشير المذكرة ١٤ إلى أن إضافة هذين السطرين الجديدين جاء نتيجة لاستعراض أرصدة الأموال غير المستخدمة، والذي أجري لنافذة التمويل لما قبل عام ١٩٩٦ الخاصة بعمليات الطوارئ، وعمليات الإغاثة الممتدة، والعمليات الخاصة. على أننا نعتقد أن الحاجة تدعو إلى مزيد من التعقيبات المفصلة من الأمانة لتفسير أصل الوضع الحالي، وأثره على الحسابات والقرارات التي ستتخذ بشأن نتائج عملية إعادة البرمجة هذه. ويتعلق السطر الثالث بـ "اعتمادات الاستحقاقات الطبية لما بعد الخدمة" تمشيا مع قرار المجلس التنفيذي في ١٩٩٩/١٠/١٨ بتخصيص اعتمادات للخصوم المتراكمة فيما يتعلق بهذه الخطة. [الفقرة ١٤٨]

٤٩- وفي الكشف الثاني فإن السطرين الأولين يعكسان وضع البرنامج فيما يتعلق بالخطط المتعلقة بالموظفين المشمولين بخطط منظمة الأغذية والزراعة. فمن جهة فإن الاستثمارات التي تحتفظ بها هذه المنظمة نيابة عن **البرنامج** لتغطية خطة مدفوعات انتهاء الخدمة والصندوق المتجدد لخطة التعويضات لموظفين البرنامج المستوفين للشروط مدرجة الآن ضمن الأصول. ومن جهة أخرى فإن سطر "الخطط المتعلقة بالموظفين" في جانب الخصوم يدرج الخصوم التجميعية فيما يتصل بهاتين الخطتين وبخطة التأمين الطبي لما بعد الخدمة على نحو ما هو مفصل في المذكرة ١٨. على أن زيادة الاستثمارات على الخصوم المستحقة مسجلة أيضا في جانب الخصوم من ميزانية الخطتين اللتين تديرهما منظمة الأغذية والزراعة. ولا يتماشى هذا العرض مع الحالة الفعلية حيث تعود الزيادة في الاستثمارات إلى البرنامج بمجموعه. ويشير السطر الثالث المضاف على جانب الخصوم في الكشف الثاني إلى مقدار الأموال المحولة إلى نقد والمحتفظ بها كأمانة على نحو ما هو موضح في المذكرة ٢٢.

⇦ *تغييرات النموذج الواردة في المذكرات*

٥٠- يدرج عرض حسابات الأمانة (المذكرة ٣-٥ من الكشف المالي) فئة جديدة باسم "أنشطة النقل الجوي لعملية شريان الحياة في السودان". وترد تعليقات أخرى أسفل ذلك فيما يتصل بالمعاملات المتعلقة بحساب الأمانة هذا. كما تعكس المذكرة ٣-٦ عمليات الحساب الخاص الذي أنشأته الأمانة عقب كارثة كوسوفو الجوية. وتوفر المذكرة ٢١ تفاصيل نطاق الحساب الخاص المذكور.

⇦ *تقريب الأرقام في الكشوف المالية*

٥١- لاحظ موظفو مكتبنا خلال الاستعراض أن الإجراءات المتبعة لتقريب الأرقام قد أدت إلى إدراج أرقام تفصيلية في الكشف الأول وفي المذكرات المؤيدة من ٣-١ إلى ٣-٦ يمكن أن تمثل فوارق بالزيادة أو النقصان بقيمة ٠,٢ مليون دولار بالمقارنة مع الأرقام الفعلية المدرجة في الوثائق المعنية. غير أن هذه المشكلة لا تؤثر على المقدار الفعلي المقدم من الأمانة إلى المجلس التنفيذي.

الكشوف المالية المؤقتة

٥٢- عند استعراض الكشوف المالية المؤقتة للسنة المنتهية في ١٩٩٨/١٢/٣١ لاحظ موظفو مكتبنا أنها لا تتضمن مجموعة كاملة من المذكرات. ولا ينص النظام المالي على أن الحسابات المؤقتة تخضع للمصادقة الرسمية، كما أنه لا يتطلب رفع هذه الحسابات إلى المجلس التنفيذي. على أنه وفقا لأحكام الكتيب المالي فقد وافقت الأمانة على أن من

المستحسن إعداد الحسابات السنوية في نموذج مماثل للكشوف المالية لفترة السنتين. ونحن نثني على قرار تقوم فيه الأمانة في المستقبل بإعداد الحسابات المؤقتة مزودة بالمذكرات والمعلومات المناسبة.

عرض عام لأنشطة البرنامج خلال الفترة المالية

٥٣- شهد حجم المعونات الغذائية العالمية المسلمة زيادة حادة بالأطنان المترية خلال الفترة ١٩٩٨-١٩٩٩. ووفقا لتقرير إنترفيس- **البرنامج** عن تدفقات المعونة الغذائية فإن مجموع المعونات العالمية المسلمة زاد بنسبة ١٢,٢ في المائة عام ١٩٩٨ بالمقارنة مع عام ١٩٩٧ ثم ارتفع هذا المجموع بمعدل ضخم وصل إلى ٧٥,١ في المائة عام ١٩٩٩ بالمقارنة مع عام ١٩٩٨ على نحو ما هو مجمل في الجدول الوارد أدناه. ومثل ذلك تحولا كاملا عن الفترتين الماليتين السابقتين حيث هبطت المعونات المسلمة بنسبة تزيد على ٥٥ في المائة بين ١٩٩٢-١٩٩٣ (٣٢,٥٩ مليون طن متري) و١٩٩٦-١٩٩٧ (١٤,٦٢ مليون طن متري). وفي هذا السياق فإن شحنات **البرنامج** المسلمة زادت ولكن ليس بالشكل الحاد الذي شهدته الشحنات العالمية المسلمة.

	١٩٩٦	١٩٩٧	١٩٩٨	١٩٩٩	١٩٩٧-١٩٩٦	١٩٩٩-١٩٩٨
المعونات العالمية (مليون طن متري)	٧,٢٥	٧,٣٨	٨,٢٨	١٤,٥٠	١٤,٦٣	٢٢,٧٨
النسبة مئوية للزيادة		+١,٨	+١٢,٢	+٧٥,١		+٥٥,٧
معونات البرنامج (مليون طن متري)	٢,١٩	٢,٥٧	٢,٨٥	٣,٤٢	٤,٧٦	٦,٢٧
الزيادة كنسبة مئوية		+١٧,٤	+١٠,٩	+٢٠		+٣١,٧

٥٤- ارتفع حجم المساهمات السلعية والنقدية المقدمة إلى البرنامج من ٥٢٠ ٢ مليون دولار في الفترة المالية السابقة إلى ٧٨٠ ٢ مليون دولار في الفترة المالية ١٩٩٨-١٩٩٩، وهو ما يشكل زيادة بنسبة ١٠ في المائة. وعلى عكس الفترة ١٩٩٦-١٩٩٧ فإن حصة الإيرادات السلعية بما في ذلك "الأموال النقدية بدلا من السلع" هبطت بالقيم الحقيقية والنسبية حيث بلغت ٣٩٠ ١ مليون دولار في ١٩٩٨-١٩٩٩ بالمقارنة مع ٤٤٠ ١ مليون دولار في ١٩٩٦-١٩٩٧ (- ٣,٥ في المائة). وزاد نصيب "المساهمات الأخرى" بالأموال النقدية زيادة حادة وذلك إلى ٣٩٠ ١ مليون دولار في ١٩٩٨-١٩٩٩ بالمقارنة مع ٠٨٠ ١ مليون دولار في ١٩٩٦-١٩٩٧ (+ ٢٨,٩ في المائة).

٥٥- وشمل التباين الصغير في المساهمة السلعية الإجمالية انخفاضا بنسبة تزيد على ٢٠ في المائة في فئتي عمليات الطوارئ وعمليات الإغاثة الممتدة من فئات البرامج مع زيادة بالحجم ذاته في فئة عمليات الطوارئ. وبالنسبة للمساهمات النقدية فإن الزيادة في المتحصلات بلغت في المتوسط ١٠ في المائة للتنمية والإغاثة الممتدة ونحو ٤٠ في المائة لعمليات الطوارئ. وزاد الإيراد النقدي لحسابات الأمانة بعامل يصل إلى نحو اثنين ونصف.

٥٦- وشكلت المساهمات متعددة الأطراف، مقابل المساهمات الموجهة نحو برامج ومشروعات محددة، أكثر من ربع مجموع المساهمات المقدمة إلى البرنامج بقليل (الثلث في الفترة ١٩٩٦-١٩٩٧) على نحو ما يتبين من الجدول التالي.

(مليون دولار)	المبلغ	النسبة المئوية
المساهمات متعددة الأطراف	٧٢١,٠	٢٥,٩
المساهمات الموجهة متعددة الأطراف	١٩٦٣,٥	٧٠,٦
المساهمات الثنائية	٧٢,١	٢,٦
قبل عام ١٩٩٦	٢٤,٣	٠,٩
المجموع	٢ ٧٨٠,٩	١٠٠,٠

⇦ *عرض عام للوضع المالي للبرنامج*

٥٧- تمثل الأرقام المدرجة في الكشف الثاني، باستثناء المساهمات قيد التحصيل والمساهمات التي لم ترد بعد، زيادة إجمالية في خصوم البرنامج (+ ١٩٥,٥ مليون دولار) تتجاوز الزيادة في الأصول (+ ٦٨,٨ مليون دولار)، وقد أسهم ذلك في التباين السلبي المهم للاحتياطيات والأرصدة النقدية (- ١٢٦,٧ مليون دولار). ولإعطاء تقدير أفضل لهذه الأرقام فإن علينا مع ذلك أن نضع في الحسبان ما يلي:

- أولا، أن الزيادة الصافية في المبالغ مستحقة السداد تقابل الزيادة في مستوى الأموال النقدية. ويعود جزء كبير من المبالغ مستحقة السداد في نهاية الفترة المالية إلى المبالغ المستحقة على منظمة الأغذية والزراعة وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي. كما أن تسديد مبالغ ضخمة من مستردات التأمين إلى الجهات المانحة سيؤدي أيضا إلى خفض مستوى الأموال النقدية، حيث أن هناك مبالغ متراكمة ينبغي تسديدها في الفترة ٢٠٠٠-٢٠٠١.

- ثانيا، أن العملية الواسعة لإعادة برمجة وسداد أرصدة الأموال غير المستخدمة (٥٠,٥ مليون دولار)، وحال استعمال تلك الأموال، ستؤدي إلى خفض مستوى الأموال النقدية ومن ثم إلى خفض مقدار الفوائد المستخلصة. وقد تجمعت لدى البرنامج عبر تاريخه الأموال النقدية الفائضة التي دفعتها الجهات المانحة زيادة على التكاليف الفعلية للمشروعات المدارة. وستتم تصفية هذه الأرصدة غير المستخدمة القائمة تدريجيا. ومن المرجح أن يستمر الانخفاض الكبير في نسبة الاحتياطيات غير المربوطة إلى مجموع الأصول على مدى السنوات المقبلة.

(مليون دولار)	١٩٩٥-١٩٩٤	١٩٩٧-١٩٩٦	١٩٩٩-١٩٩٨
(١) أرصدة الأموال	٢٨٤,٩	٤٦١,٢	٣٤٨,٩
(٢) الأصول	١ ٧٨٩,٩	١ ٤٩٢,١	١ ٩٢٩
(٣) = نسبة (١) إلى(٢) (في المائة)	١٥,٩	٣٠,٩	١٨,١
(٤) بدون الأصول/المساهمات قيد التحصيل	٦٤٤,٤	٨٢٦,٤	٨٩٦,١
(٥) = نسبة (١)إلى(٤) (في المائة)	٤٤,٢	٥٥,٨	٣٨,٩

- ثالثا، كانت الزيادة البالغة ٧٣,٢ مليون دولار في الالتزامات المستحقة والاعتمادات (+ ٢٦ في المائة) أقل فعليا من التوسع الإجمالي للكشف الثاني (+ ٢٩ في المائة)

- رابعا، لم تنشأ خصوم الاستحقاقات الطبية لما بعد الخدمة التي تم تمويلها (٤٤,٨ مليون دولار) خلال الفترة المالية ١٩٩٨-١٩٩٩ في الفترة المذكورة. وقد كفل الاعتماد الممول وضع السجلات المالية على نحو يتماشى مع الخصوم الإكتوارية التي يجب على البرنامج تمويلها خلال الفترة المالية المقبلة على أي حال. وابتداء من العام ١٩٩٨ ١٩٩٩ تم الاحتفاظ بالمستحقات. وسيظل حجم هذه الأموال ثابتا مادام حجم أعمال البرنامج لم يتغير تغيرا كبيرا. وفي واقع الأمر فإن عمليات الصرف الخاصة بالخصوم الماضية خلال الفترة ١٩٩٨-١٩٩٩ كافأت

تقريبا الخصوم المستحقة المخصصة للفترة المالية. ولذلك فإن الأصول المربوطة بهذا الاعتماد ستظل تولد قدرا كبيرا من إيرادات الفائدة.

الفوائض، والاحتياطيات، وأرصدة الأموال

٥٨- يعرض الكشف الأول صورة موحدة عن "نقص الإيرادات عن المصروفات" التي تعكس نتيجة عمليات الفترة المالية، مع الأخذ في الحسبان إلغاء التزامات واعتمادات الفترة السابقة الذي أسفر عن انخفاض مستوى المصروفات على نحو ما هو موضح في المذكرة ١٩ والملاحظات الأخرى المدرجة أدناه (المصروفات). وهذا النقص البالغ ٣٥,٨ مليون دولار، بالمقارنة مع زيادة قدرها ٢٢٣ مليون دولار في الفترة المالية السابقة، ساهم في خفض مستوى الاحتياطيات والأرصدة النقدية للبرنامج. وكما ذكر آنفا فإن الأسطر الثلاثة الجديدة أسفل الكشف الأول تؤثر على مستوى الاحتياطيات وتفسر انخفاض حجمها من ٥١٨,٢ مليون دولار إلى ٣٩١,٥ مليون دولار في ١٩٩٩/١٢/٣١.

إعادة برمجة وسداد أرصدة الأموال غير المستخدمة

٥٩- جاء إدراج هذا السطر الجديد في أسفل الكشف الأول نتيجة استعراض شامل للمساهمات المتراكمة طيلة الوقت الممتد من تلقي الجهات المانحة للتقارير النهائية وعدم مطالبتها بالأموال المتبقية. ونحن نثني على عملية التصفية هذه التي كانت ضرورية لكل المساهمات المقدمة قبل اعتماد نموذج التمويل الجديد (مساهمات ما قبل عام ١٩٩٦). وعلى الرغم من أن الجهات المانحة معتادة على مفاهيم إعادة برمجة أو سداد أرصدة الأموال غير المستخدمة التي طبقت بالفعل في الماضي، فإن عملية بمثل هذا الحجم والأثر المحتمل الكبير على الوضع المالي للبرنامج تستحق قدرا من الشروح يفوق ما هو مدرج في المذكرة ١٤:

- أولا، ينبغي ملاحظة أن الأرقام المسجلة في الكشوف المالية للفترة ١٩٩٨-١٩٩٩ (٤٨,٢ مليون دولار لإعادة البرمجة و٢,٣ مليون دولار للسداد) تمثل فحسب الخطوة الأولى من العملية الكاملة. فما يزال هناك مبلغ قدره نحو ٢٨ مليون دولار من المساهمات غير المنفقة التي تم تحديد جهاتها المانحة بانتظار إعادة البرمجة أو السداد وفقا لما تقرره تلك الجهات. كما أن هناك مبلغ آخر مقداره ٩٠ مليون دولار لم يصف بعد فيما يتعلق بمساهمات ما قبل عام ١٩٩٦ وتعذر تحديد الجهات المانحة الخاصة به.
- ثانيا، تم استعراض مبلغ ٤٨.٢ مليون دولار وتصفيته بالفعل بعد أن وافقت الجهات المانحة على تغيير في وجهة استخدام مساهماتها غير المنفقة. وهبط حجم الاحتياطيات وأرصدة الأموال تبعا لذلك وسجل المبلغ على أنه إيرادات للفترة المالية ١٩٩٨-١٩٩٩.
- ثالثا، من غير المستطاع بعد تقييم الأثر الحقيقي لعملة إعادة البرمجة على مستوى احتياطيات وأرصدة أموال البرنامج. على أن آلية عملية إعادة البرمجة هذه ستقود في نهاية المطاف إلى خفض الاحتياطيات عند تكبد المصروفات المتصلة بالمساهمات المعادة برمجتها.

٦٠- ونحن نرى أن مثل هذه الحالة تثير عددا من المسائل المهمة التي تستحق أن يناقشها المجلس التنفيذي ويتخذ قرارا بشأنها. وينبغي أن تقرر الدول الأعضاء سبل استخدام تلك الاحتياطيات التي تعذر تحديد جهاتها المساهمة. كما تجدر الإشارة إلى أنه بخفض مقدار الأموال النقدية التي تساند الاحتياطيات في نهاية المطاف فإن إعادة برمجة المساهمات سيخلف أثرا آليا على إيرادات الفوائد التي تشكل حاليا مصدرا مهما لتمويل الحساب العام وميزانية تكاليف البرامج والإدارة.

عمليات النقل بين الأنشطة

٦١- ترد جميع عمليات النقل بين الأنشطة وعمليات النقل ضمن الحساب العام في المذكرة ١٣. وهناك نقل صاف بقيمة ٩ ملايين دولار من الحساب العام إلى الأنشطة الإنمائية. وهذه العملية هي نتيجة قرار سابق للمديرة التنفيذية لتمويل الأنشطة الإنمائية بمساهمة نقدية إضافية إلى الحساب العام. ويصحح نقل ١,٥ مليون دولار من الأنشطة الإنمائية إلى عمليات الطوارئ خطأ سابقا. وترد التعليقات على عملية النقل الرئيسية ضمن الحساب العام التي تغطي النقص في إيرادات ميزانية تكاليف البرامج والإدارة في الأجزاء ذات الصلة من التقرير الحالي. كما تم تمويل المصروفات المتكبدة فعلا في إطار الحساب الخاص الذي أنشئ بعد كارثة طيران كوسوفو والبالغة ٠,٤ مليون دولار من عملية نقل أيضا من فئة التكاليف الأخرى في الحساب العام. وهناك أيضا نقل بقيمة ١٦,٣ مليون دولار من الحساب الخاص لبرنامج تحسين الإدارة المالية.

عمليات النقل من الاحتياطيات (احتياطي التشغيل)

٦٢- نقل مبلغ ١٣,٥ مليون دولار من احتياطي التشغيل لتغطية مصروفات المشروعات الإنمائية في إطار عمليات ما قبل عام ١٩٩٦. ونتيجة لذلك فإن مستوى احتياطي التشغيل هبط من ٥٧ مليون دولار إلى ٤٣,٥ مليون دولار في الكشف الثاني. على أننا لا نستطيع تأييد الشروح المدرجة في المذكرة ١٦ لتبرير مثل هذا الاستخدام لاحتياطي التشغيل. وفي الواقع فإن عملية النقل هذه تقررت بعد إلغاء التعهدات التي كانت تساند نقل الزيادة المفترضة للإيرادات على المصروفات في حسابات الفترة ١٩٩٦-١٩٩٧ (راجع المذكرة ٣-١ في الكشوف المالية للفترة ١٩٩٦-١٩٩٧) إلى احتياطي التشغيل. وتتيح لوائح البرنامج المتصلة باحتياطي التشغيل (المادة العاشرة-٥ من النظام المالي وقرار المجلس التنفيذي رقم ١٩٩٧/م ت. س/٧ للأمانة استخدام هذا الاحتياطي بغية " ضمان استمرارية العمليات في حالة حدوث نقص مؤقت في الموارد" شريطة أن تكون قد "أعلنت لصالحها تعهدات مؤكدة، وذلك حتى يتم الوفاء بالمساهمات المتعهد بها". وبرأينا فإن النقل لم يلب المتطلبات القانونية لأنه لم يتم في سبيل معالجة أمر نقص مؤقت للموارد بل نقص دائم. ومن ثم فقد أسفر عن نقص في المستوى المرخص به لاحتياطي التشغيل وبالتالي فإنه يتطلب قرارا من المجلس التنفيذي. وترى الأمانة أن المديرة التنفيذية تتمتع بصلاحية استخدام احتياطي التشغيل وأن موافقة المجلس التنفيذي مطلوبة عندما يستخدم الاحتياطي ولا تجدد موارده نتيجة لعدم تحصيل مساهمة مؤكدة. وعند إتمام هذا التقرير تلقى موظفو مكتبنا تأكيدات بأن طلب الموافقة المعني سيرفع إلى المجلس التنفيذي في دورة أكتوبر/تشرين الأول عام ٢٠٠٠. وبالإضافة إلى ذلك فإننا نوصي بإعادة النظر في النظام المالي حيث أنه لا يتضمن بنودا تعنى بهذا النوع من الحالات.

المساهمات

⇦ المساهمات السلعية

٦٣- يتلقى البرنامج مساهمات سلعية ونقدية على حد سواء. وبالنسبة لتقييم المساهمات العينية فقد ذكرنا في تقريرنا السابق أن إجراء جديدا قد صدر في نهاية عام ١٩٩٧ ليصبح ساري المفعول في عام ١٩٩٨. وقد نفذ هذا الإجراء الجديد المستند إلى منهجية تقييم موحدة ونظام مبسط للتسعير والمحاسبة خلال الفترة المالية ويشكل تحسنا بالمقارنة مع الأساليب السابقة. وقد وضعت الأمانة هذا الإجراء في نوفمبر/تشرين الثاني ١٩٩٧ لتطبيق المادة الثالثة عشرة-٦ من اللائحة العامة (تقييم التعهدات بالسلع والخدمات) والمادة ١٠٤-٤ من اللائحة المالية. وينص الإجراء على أنه عند

تأكيد التزام ما (وحين شحن السلع بعد ذلك)، فإن التعهد (ثم إيصال الاستلام) يسجل بسعر الجهة المانحة في حال تقديم فاتورة وبسعر السوق العالمية في جميع الحالات الأخرى. على أنه بالنسبة لجهة مانحة مهمة لا ترسل فواتير لمساهمات الطوارئ فإن السلع تقيم بالسعر التقديري المستند إلى الوثيقة التعاقدية الصادرة عند تقديم التعهد. ويؤدي هذا الأسلوب، الذي نشكك به، آليا إلى بعض التباين بين التقديرات والحالة الفعلية. وفي العادة فإن هذه الفوارق تكون صغيرة. على أن استعراض موظفي مكتبنا للمساهمات، الذي استند إلى عينة تقديرية، كشف عن حالة مهمة حيث أدت طريقة التقييم وتطبيق البرنامج لها إلى فارق كبير بين التقديرات والقيمة الفعلية.

٦٤- وفي هذه الحالة فإن جانبا من المساهمة تألف من البقول، وهو مصطلح عام يغطي طائفة واسعة من السلع المختلفة، وقد قيم بسعر مركب تقديري قيمته ٦١٣ دولارا للطن المتري. وظلت الشحنة الفعلية (المؤلفة من أنواع مختلفة من البقول الرخيصة مثل العدس والبازلاء) مقيمة على الأساس ذاته. ونتيجة لذلك فإن الرقم الذي قيد واحتفظ به البرنامج كان أكثر من ضعف القيمة الفعلية.

٦٥- والمحاجة بأن الوثيقة الأولية والتعاقدية يمكن أن تعتبر فاتورة من فواتير الجهات المانحة هي أكثر مدعاة للشك برأينا في هذه الحالة لأنه لم يكن هناك تحديد للسلع المسلمة خلافا لأحكام اللائحة المالية ١٠٤ -٤. كما أن الفارق كان كبيرا (قيد مبلغ ٩,١ مليون دولار في حين أن القيمة الفعلية لم تزد على ٤,٣ مليون دولار) إلى درجة أن موظفي مكتبنا رأوا أن من الضروري، خلال المراجعة، الطلب إلى الجهة المانحة تأكيد القيمة التي حددها البرنامج. وتلقى الموظفون هؤلاء ردا من الجهة المانحة يقول "أنهم لا يعدلون الوثائق الأولية من تقديرات التمويل إلى التكاليف الفعلية حسب ما تحدد بسبب ما يمثله ذلك من عبء إداري". كما أن "تغير السلعة يمكن أن يكون قد أسفر على الأرجح عن وفور في تكاليف السلعة (البقول) يزيد على ٥٠ في المائة في ظل التقديرات الأولية".

٦٦- وبعد سؤال البرنامج، وبدون استجابة، أن يؤكد من جديد أن الجهة المانحة كانت مدركة للقيمة المدرجة في الحسابات ولكنها لم تعترض على الرقم فإننا طلبنا تعديل الكشوف المالية. وبرأينا فإن تأكيد الجهة المانحة يتسم بأهمية أكبر لأن تكاليف الدعم التي يتكبدها تستند عادة إلى التكاليف التشغيلية بما في ذلك سعر السلع. على أن الأمانة لم تتابع توصية موظفي مكتبنا لأنها تعتبر أن طريقة التقييم المطبقة في هذه الحالة كانت متماشية مع كل مساهمات الطوارئ التي تقدمها الجهة المانحة المعنية. وتتمتع هذه الحالة بأهمية تستدعي إثارة قضايا إجرائية وتتطلب اتخاذ التوصيات التالية:

- أولا، إننا نرى أن الحاجة تدعو إلى توضيحات بشأن حالة الوثائق المعترف بها كفواتير من الجهات المانحة. ومن غير الجائز اعتبار تقدير على أنه فاتورة لاسيما عند عدم تحديد السلع.
- ثانيا، نوصي بإصدار إجراء أكثر تفصيلا وتنفيذه من جانب البرنامج بما في ذلك استخدام رقابة أكثر فعالية لتفادي تكرار مثل هذه الحالات الشاذة وإتاحة إمكانية تصحيح قيوده المتعلقة بالتكاليف الفعلية.

⇦ *الأموال النقدية بدلا من السلع*

٦٧- تسجل المصروفات السلعية بقيمة الإيرادات السلعية المقابلة ذاتها. ونتيجة لذلك فإن الإيرادات والمصروفات السلعية ينبغي أن تكون متساوية على الدوام. غير إن الإيرادات السلعية تتضمن "الأموال النقدية بدلا من السلع". ووفقا للسياسة المحاسبية المتبعة في **البرنامج**، فإن مثل هذه الأموال النقدية تسجل كإيرادات عند تلقيها. وإلى حين إنفاق مثل هذه المبالغ على توريد السلع فإنها تشكل فائضا في الإيرادات السلعية على المصروفات السلعية. وفي نهاية عام ١٩٩٩ بلغ هذا الفائض ٣٤,٥ مليون دولار.

⇦ المساهمات قيد التحصيل

٦٨- ارتفع حجم المساهمات قيد التحصيل التي تمثل تعهدات عينية ونقدية لم يتم تلقيها بعد من الجهات المانحة بنسبة ٥٥ في المائة وذلك من ٦٦٥,٧ مليون دولار في نهاية الفترة المالية ١٩٩٦-١٩٩٧ إلى ١ ٠٣٢,٩ مليون دولار في ١٩٩٩/١٢/٣١. وفي تقريرنا السابق أشرنا إلى أن الاستعراض النهائي الذي قام به موظفو مكتبنا أسفر عن خفض مقدار المساهمات قيد التحصيل فيما يتعلق بتعهدات ما قبل عام ١٩٩٦. وفي أعقاب هذا التعديل الشامل في الكشوف المالية للفترة ١٩٩٦-١٩٩٧، تم تنفيذ استعراض لكل تعهدات ما قبل عام ١٩٩٦ على مدى الفترة ١٩٩٨-١٩٩٩ مما أدى إلى خفض قيمتها من ١٦٢ مليون دولار حسب ما سجلت في الكشوف المالية إلى ٤,٨ مليون دولار كانت ما تزال مستحقة في ١٩٩٩/١٢/٣١. وأبلغ موظفو مكتبنا أن هذا الرقم الأخير سيشطب بعد أن أكدت الجهتان المانحتان المعنيتان أساسا بهذه المساهمات قيد التحصيل شطبها. ونحن نثني على عملية التصفية هذه التي ينبغي أن تنجز قبل نقل البيانات إلى النظام الجديد للمعلومات المالية.

٦٩- وبشكل عام فإن وضع التعمير الحالي للمساهمات قيد التحصيل في نهاية الفترة المالية (٥,٧٦ في المائة من المساهمات المتبقية قيد التحصيل من تعهدات الفترة ١٩٩٦-١٩٩٧، و٢٣,٦٥ في المائة من عام ١٩٩٨، و٧٠,٢٠ في المائة من عام ١٩٩٩) يتماشى بصورة أكبر على ما يبدو مع الوضع الفعلي للبرنامج. وتفاديا لتراكم المساهمات غير الصحيحة من جديد فقد أوصينا في تقريرنا السابق بوضع تحديد واضح للمسؤوليات بين مختلف الوحدات الإدارية المعنية فيما يتعلق بتسجيل التعهدات، وتخصيص الموارد، ورصد القيمة المستحقة للتعهدات. كما أننا نوصي باستعراض عملية إدارة التعهدات بشكل شامل وبرفع مستواها.

٧٠- وفيما يتعلق بإدارة المساهمات فإن إقامة نظام جديد للمعلومات منذ أوائل عام ١٩٩٩، وهو نظام حشد الموارد، يمكن اعتباره على أنه خطوة نحو الأمام. على أن بعض المصاعب والقضايا غير المعالجة ما تزال قائمة في نهاية الفترة المالية (انظر الفقرة ١٨٥). وبالإضافة إلى ذلك فإن التحديد الواضح لمسؤوليات كل من الوحدات الثلاث المعنية بعملية إدارة المساهمات لم يوضع بصورة خطية أبدا. وكشفت عمليات الاستعاض التي أجراها موظفو مكتبنا بين مايو/أيار ١٩٩٩ وبعثة المراجعة النهائية أن وتيرة التقدم نحو إنشاء علاقة عمل قوية وفعالة بين الوحدات الثلاث المعنية تعاني من البطء الشديد. وباستثناء العمليات المتعلقة بتصفية مساهمات ما قبل عام ١٩٩٦ فلم يتخذ أي تدبير لتحديد وتنفيذ إجراءات تفصيلية في هذا المجال. ولم تنفذ بصورة منتظمة أساليب الإدارة الرشيدة مثل إصدار تحليل تعمير للمساهمات قيد التحصيل وإجراء ما يلزم من عمليات تعديل وشطب على المساهمات. ولوحظ أن من الضروري تحقيق تقدم في طلب الأموال النقدية من الجهات المانحة وتحديد وتنفيذ علاقة عمل واضحة بين الوحدات المسؤولة عن الخزانة والموارد. ونحن نوصي بأن تصدر الأمانة توجيها داخليا على الفور لتعيين المسؤوليات بصورة جلية بشأن إدارة المساهمات، ولفرض علاقة عمل فعالة عبر الاجتماعات المنتظمة لجماعة العمل المشتركة بين الأقسام القائمة بالفعل، ولرفع تقارير منتظمة عن المصاعب الناشئة والقرارات المتخذة.

⇦ سياسة الاسترداد الكامل للتكاليف وتنفيذها

٧١- اعتمدت لجنة سياسات المعونة الغذائية وبرامجها في نوفمبر/تشرين الثاني ١٩٩٥ نموذج تمويل جديد على أساس تطبيق مبدأ استرداد التكاليف كاملة على كل فئات البرامج التي يقوم بها **البرنامج**. وخضع هذا النموذج للاستعراض مرتين. ودرس المجلس التنفيذي التعديل الأخير في دورته العادية الأولى عام ١٩٩٩. واعتمد المجلس تقرير جماعة العمل الرسمية المعنية باستعراض سياسات الموارد والتمويل طويل الأجل في **البرنامج** وأقر ما ورد به من توصيات.

ولاحظ المجلس أن مبدأ استرداد التكاليف كاملة من كل جهة مانحة في تمويل **البرنامج** ظل عنصرا أساسيا في سياسات الموارد والتمويل طويل الأجل. ومن بين التغييرات الرئيسية الأخرى الناجمة عن قرار ١٩٩٩ اعتماد معدل واحد لتكاليف الدعم غير المباشر المفروضة على المساهمات، بغض النظر عن الفئة البرامجية، لتغطية تكاليف دعم البرامج والإدارة. وقد سرى مفعول هذا التدبير اعتبارا من ٢٠٠٠/١/١.

٧٢- لاحظ موظفو مكتبنا أنه بالنسبة لمعظم المساهمات فإن مبدأ استرداد التكاليف كاملة مطبق ويمكن التحقق منه عند إطلاق التعهدات وتسديد المساهمات. على أنه تعذر تزويدهم بدليل واضح وخطي على الطريقة التي يرصد بها البرنامج تنفيذ المبدأ المذكور في حالة إحدى الجهات المساهمة البارزة. وفي تلك الحالة فإن تكاليف الدعم لا تدفع مباشرة بالنسبة لكل مساهمة على حدة ولكنها تسدد على أسس تجميعية عبر قنوات مختلفة. ونحن نعتقد أن مثل هذه العملية المحددة تتطلب إجراءات حسنة التوثيق تتيح للبرنامج أن يبين بوضوح الطريقة التي يستخدمها في ضبط تنفيذ المبدأ المعني في تلك الحالة. ونوصي بأن يتم إصدار مثل هذه الإجراءات بسرعة.

⇦ *المساهمات النقدية الحكومية في التكاليف المحلية*

٧٣- وصلت قيمة المساهمات النقدية الحكومية في التكاليف المحلية التي تم تلقيها في الفترة ١٩٩٨-١٩٩٩ إلى ٢,٤ مليون دولار، أي بانخفاض زادت نسبته عن ٣٠ في المائة عما ورد في الفترة المالية السابقة حيث بلغ فيها ٣,٤ مليون دولار. وخلال عامي ١٩٩٨و١٩٩٩ بذلت الجهود في المقر الرئيسي لتزويد المكاتب القطرية بخطوط توجيهية ومعلومات واضحة عن المساهمات الواجب تحصيلها من الحكومات المضيفة. كما لاحظ موظفو مكتبنا أيضا أن أدوات الرصد قد تحسنت وأن البرنامج يمتلك صورة أفضل عن الوضع فيما يتعلق بالمساهمات المستحقة على كل بلد. وتنفذ عملية المطابقة بين بيانات الميزانية والمحاسبة بشكل منتظم الآن.

٧٤- على أن خفض مقدار المساهمات الحكومية في التكاليف المحلية المحصلة خلال الفترة المالية، ونتائج عمليات الاستعراض التي أجراها موظفو مكتبنا في الميدان وفي المقر الرئيسي توفر دلائل واضحة على الافتقار إلى التقدم الحقيقي نحو إدارة كفوءة وفعالة للقضية بأكملها. وفيما يتعلق بالطلبات القائمة والمقادير الجاري التماسها من الحكومات فإن الزيارات الميدانية كشفت في كثير من الأحيان عن آراء متباينة بين المقر الرئيسي والمكتب القطري. وفي الحقيقة وكما أشرنا في تقريرينا السابقين فإن المسائل القانونية والمالية متداخلة تداخلا وثيقا.

٧٥- تنص المادة الرابعة-٧ من النظام المالي على أن "على حكومات البلدان المستفيدة أن تسهم بجزء كبير من تكاليف مكاتب البرنامج القطرية". وقد اتضح الآن بجلاء وعلى مدى سنوات عديدة أن تطبيق هذا الشرط لا يمكن أن يتحقق ما لم تتضمن الاتفاقية الأساسية مع البلد المتلقي أحكاما خاصة تخلق التزاما قانونيا بالدفع. وكشفت المراجعة أن الوضع الذي تم وصفه قبل عامين ما زال على حاله عموما. إذ لم يتم تعديل الاتفاقيات القطرية، واستمر إصدار طلبات المساهمات الحكومية في التكاليف المحلية دون أن تحمل أي قوة قانونية. كما لم يرفع أي طلب إعفاء إلى المجلس التنفيذي، واتخذت الأمانة القرارات المتعلقة بالسعي أو عدم السعي للحصول على المساهمات الحكومية في التكاليف المحلية على نحو ما ارتأت دون الرجوع إلى معايير أو قواعد إجرائية حسنة التحديد.

٧٦- ولاحظ موظفو مكتبنا أنه نتيجة ضعف الاهتمام بهذه القضية على مدى فترة طويلة فإنه من أصل مبلغ ٥٧ مليون دولار الذي طلبته الأمانة من البلدان المتلقية فيما يتعلق بالسنوات من ١٩٨٧ إلى ١٩٩٩ فإن مبلغ ٤١ مليون دولار كان ما يزال مستحقا في ١٩٩٩/١٢/٣١. وعلى مدى الفترة ١٩٩٤-١٩٩٩ فإن معدل الاسترداد السنوي للمساهمة المطلوبة تباين من نسبة دنيا قدرها ٢٠ في المائة عام ١٩٩٧ إلى نسبة قصوى مقدارها ٣٦ في المائة عام ١٩٩٤.

ووقت إعداد هذا التقرير أشارت الأمانة أنها تقوم بوضع الصيغة النهائية لاتفاقية موحدة سيتم التفاوض بشأنها وتوقيعها مع كل البلدان التي يمتلك البرنامج تمثيلا فيها.

٧٧- وفي ضوء ما تقدم فإننا نوصي بالانتهاء على الفور من وضع الصيغة النهائية للاتفاقية الأساسية وتنفيذها بحيث يطبق النظام المالي تطبيقا كاملا عبر اتفاقيات وافية مع الحكومات المتلقية أو من خلال إعفاءات واضحة يمنحها المجلس التنفيذي. ومن ثم فإنه ينبغي إدراج هذه المساهمات المستندة إلى التزامات قانونية على أنها مساهمات قيد التحصيل. كما أننا نوصي بإصدار لوائح وتعليمات مالية لاستكمال المادة الرابعة-٧ من النظام المالي وتزويد البرنامج بمعايير وقواعد إجرائية واضحة فيما يتعلق بتطبيق المساهمات الحكومية في التكاليف المحلية وطرق التقييم المستخدمة في تحديد المقادير المطالب بها.

المصروفات

٧٨- كما هو موضح في موجز السياسات المحاسبية ذات الأهمية (المذكرة ٢-هاء-١٦) فإن المصروفات تشمل المدفوعات، والالتزامات القائمة لأطراف ثالثة، واعتمادات لمدفوعات مقبلة تمثل تقديرا للتكاليف المتبقية التي يتعين سدادها فيما يتصل بالنقل الداخلي، والتخزين، والمناولة للسلع المشحونة خلال الفترة المالية.

⇦ *المصروفات السلعية*

٧٩- انخفض المستوى الكلي للمصروفات السلعية في الفترة ١٩٩٨-١٩٩٩ بنسبة صغيرة قدرها ١,٢ في المائة بحيث بلغت ٣٥٧,٢ ١ مليون دولار. وجاء ذلك نتيجة اتجاهين متعارضين. الأول، أن المصروفات السلعية العينية التي تعكس مستوى المنح العينية قد زادت بنسبة ١١,٣ في المائة بحيث بلغت ٩٠٥,٣ مليون دولار. ثانيا، أن شراء السلع من اعتمادات الأموال النقدية بدلا من السلع انخفض بنسبة ١٩,٤ في المائة عن مستوى ١٩٩٦-١٩٩٧بحيث وصل إلى ٤٥١,٥ مليون دولار. وفي نهاية الفترة المالية فإن المقدار المناظر لعقود شراء السلع التي لم تصرف بعد (التزامات مستحقة) والبالغ ٢٧,٢ مليون دولار كان أقل بمقدار ٤٢,٩ مليون دولار عما كان عليه في نهاية عام ١٩٩٧. ويعني ذلك أن المقدار الفعلي المنفق على شراء الأغذية، أي ٤٩٤,٤ مليون دولار، كان أقل بنسبة ٨,١ في المائة فحسب عن مبلغ ٥٣٨,٣ مليون دولار الذي أنفق في الفترة ١٩٩٦-١٩٩٧.

⇦ *الشحن البحري*

٨٠- وصلت قيمة مصروفات الشحن البحري في البرنامج خلال عامي ١٩٩٨ و١٩٩٩ إلى ٣٩٥ مليون دولار وذلك لنقل ٥,٧ مليون طن متري. وكان ذلك أعلى بكثير مما شهدته الفترة المالية السابقة (٢٢٠,٨ مليون دولار و٤ ملايين طن متري). وبالإضافة إلى الزيادة في حجم الشحنات المنقولة فإن ارتفاع المصروفات يرجع كذلك إلى زيادة نسبة شحنات الخطوط التجارية (١٩,٢ في المائة من حجم الشحنات مقابل ١٤,٨ في المائة في الفترة ١٩٩٦-١٩٩٧)، وارتفاع الحجم المنقول على ظهر سفن الشركة التابعة لجهة مانحة بالغة الأهمية، وأسعار المستودعات. ولهذا فإن متوسط سعر الشحن لكل طن متري كان أعلى بنسبة ١٣,٦ في المائة عما كان عليه في الفترة ١٩٩٦-١٩٩٧. كما أن نشاط الشحن المتزايد هذا أسفر عن ارتفاع عدد عقود الشحن القائمة. ووصلت قيمة العقود المبرمة في الفترة ١٩٩٨-١٩٩٩ والتي لم تكن قد صرفت بعد في نهاية عام ١٩٩٩ (التزامات مستحقة) إلى ٧٠,٦ مليون دولار، أي بزيادة قدرها ٥٤,٢ مليون دولار بالمقارنة بما كان عليه الحال في نهاية عام ١٩٩٧ (١٦,٤ مليون دولار).

⇦ النقل الجوي، والبري، والنقل الداخلي والتخزين والمناولة

٨١- بلغت قيمة المصروفات، بما في ذلك حساب الأمانة الجديد لعملية شريان الحياة في السودان، ٥٢٢,٩ مليون دولار، أي بزيادة قدرها ٨٤ في المائة عن مستوى الفترة ١٩٩٦-١٩٩٧. ولكن على حسب ما هو موضح في الفقرات من ٨٧ إلى ٨٩ فإن المبادئ المحاسبية السارية في البرنامج لا تؤدي إلى منح أهمية كبيرة لهذا الفارق. وقد جاء ارتفاع مستوى الالتزامات القائمة في الفترة ١٩٩٨-١٩٩٩ بالمقارنة مع الفترة المالية السابقة (أي ٥٥,٩ مليون دولار مقابل ٣٧,٩ مليون دولار) نتيجة زيادة مستوى النشاط.

⇦ التكاليف التشغيلية الأخرى

٨٢- تشمل هذه المصروفات كل التكاليف التشغيلية باستثناء السلع، أو النقل، أو التخزين. ويتم تكبد ثلثي هذه التكاليف كعمليات خاصة أو حسابات أمانة. ووصلت قيمة هذه المصروفات خلال الفترة المالية إلى ١٢٥ مليون دولار، أي أنها ظلت على ما كانت عليه تقريبا في الفترة السابقة. وشملت المصروفات نصيب العمليات الخاصة المعاد تصنيفه يدويا على أنه تكاليف تشغيلية [انظر تكاليف الدعم المباشر أدناه، الفقرة ٩١].

⇦ الالتزامات المستحقة

٨٣- وصلت قيمة الالتزامات المستحقة أو غير المسددة في ١٩٩٩/١٢/٣١ إلى ٢١٢,١ مليون دولار، أي بزيادة تقرب من ٢٠ في المائة بالمقارنة مع الوضع في نهاية الفترة المالية السابقة. ويرجع الجانب الأعظم من هذه الالتزامات إلى مشتريات السلع (٢٧,٢ مليون دولار)، والشحن البري والبحري (٩٩,٧ مليون دولار)، والنقل الداخلي والتخزين والمناولة (٢١,٦ مليون دولار)، والسفر (١١,٢ مليون دولار).

⇦ اعتمادات المدفوعات المقبلة

٨٤- بلغت قيمة المدفوعات المقبلة المتعلقة بالنقل الداخلي والتخزين والمناولة ١٤٠,٢ مليون دولار في ١٩٩٩/١٢/٣١ بالمقارنة مع ١٠١,٩ مليون دولار في ١٩٩٧/١٢/٣١. وعلى غرار الفترة المالية السابقة فإن الخط الفاصل بين الالتزامات القائمة للنقل الداخلي والتخزين والمناولة المشار إليها كالتزامات قائمة (٢١,٦ مليون دولار) وكاعتمادات (١٤٠,٢ مليون دولار) لا ينبع من سجلات المحاسبة ولكنه يستند إلى استعراض عام لوضع مثل هذه الالتزامات عند إقفال حسابات الفترة المالية.

٨٥- في تقريرنا المتعلق بحسابات الفترة ١٩٩٦-١٩٩٧ أوصينا بتعديل الإجراءات المحاسبية لإدراج مصروفات النقل الداخلي والتخزين والمناولة بحيث يكون هناك تمييز واضح، في دفتر الأستاذ العام، بين الالتزامات المستحقة وبين الاعتمادات بحيث تنتفي الحاجة إلى التعديلات اليدوية الأقل دقة. ورغم التأكيدات التي قدمتها الأمانة في ذلك الوقت بأن مثل هذه التغييرات ستنفذ خلال الفترة المالية ١٩٩٨-١٩٩٩ فلم تتخذ أي تدابير لتطبيق هذه الإجراءات المحاسبية على دفتر الأستاذ العام. وأبلغ موظفو مكتبنا في خريف عام ١٩٩٨، وبعد فترة قصيرة للغاية من تعهدات الأمانة، بأنه نظرا لقرب تنفيذ النظام الجديد للمعلومات المالية فقد ارتئي أن تعديل النظام القائم لن يتسم بالكفاءة التكاليفية. على أنه تسهيلا لاستعراض الالتزامات القائمة والاعتمادات فيما يتعلق بإدراج تكاليف النقل الداخلي والتخزين والمناولة في الكشوف المالية فقد وافق موظفو مكتبنا على المبادئ التالية:

- أولا، أن طلبات الالتزامات المرفوعة قبل ١٩٩٩/١/١ ستدرس بعناية للتفريق بين التنازلات، والاعتمادات، والالتزامات المستحقة.
- ثانيا، أنه بالنسبة لطلبات الالتزامات المرفوعة بعد ١٩٩٩/١/١ فإن الاستعراض سيقسمها فحسب إلى التزامات واعتمادات دون إثارة التساؤلات عن صحة الاعتمادات فيما يتعلق بالنقل الداخلي والتخزين والمناولة.

٨٦- ولم يشكك موظفو مكتبنا بصحة المقادير الكلية المدرجة كاعتمادات والتزامات مستحقة في الكشوف المالية. غير أن الأرقام المقدمة من المكاتب القطرية والفوارق غير المفسرة التي كشفت عنها تشير إلى اختلاف المعالجات المحاسبية. ونتيجة لما تقدم فإن رقم ٢١,٦ مليون دولار قد يكون تقديرا بخسا لقيمة كل الالتزامات المستحقة الصحيحة (أي المدعومة بالتزام قانوني من البرنامج). وعلى العكس فإن هناك مغالاة في قيمة الاعتمادات على الأرجح. كما تجدر الإشارة إلى أن المقادير المسجلة ككل للمدفوعات المقبلة هي أعلى من الاحتياجات الفعلية للبرنامج. وغالبا ما غالت الحسابات المستخدمة في تحديد هذه الاعتمادات في تقدير التكلفة الفعلية للنقل الداخلي والتخزين والمناولة.

⇦ *إلغاء الالتزامات القائمة*

٨٧- في ظل طريقة المحاسبة التي يتبعها البرنامج بصورة ضمنية، تسجل مصروفات الفترة في الكشوف المالية محسوما منها مقدار الالتزامات القائمة الملغاة، أي أن إلغاء الالتزامات المنشأة في فترات سابقة يخفض من المصروفات المسجلة للفترة الحالية. وبما أن تدفق الالتزامات القائمة الملغاة قد يتباين تباينا كبيرا من فترة مالية إلى أخرى، فإن ذلك قد يؤثر على العرض المنصف للمصروفات في الكشوف المالية لأي فترة مالية. وقد يكون ذلك هو ما جرى بالنسبة للمصروفات التشغيلية المتصلة بالشحن الجوي، والنقل البري, والنقل الداخلي والتخزين والمناولة للسلع. وبلغت قيمة هذه المصروفات ٥٢٢,٧ مليون دولار في الفترة ١٩٩٨-١٩٩٩، وهو ما يشكل زيادة حادة بالمقارنة مع الفترة ١٩٩٦-١٩٩٧ (٢٨٤,١ مليون دولار). على أن المستوى الحقيقي للزيادة المناظرة للتوسع في الأنشطة التشغيلية لا يمكن التأكد منه مباشرة لأن مقادير الالتزامات الملغاة في الفترة المالية السابقة ظلت غير معروفة بالنسبة للبرنامج.

٨٨- وفي تقريرنا السابق (انظر الفقرتين ٤٨ و٤٩) فقد أوصينا البرنامج بأن ينظر في مزايا وجدوى استخدام طريقة أكثر شفافية لتسجيل الالتزامات الملغاة. ولم تتبع الأمانة توصيتنا الداعية إلى "تسجيل الالتزامات الملغاة بعد فترة معقولة (مثل سنة واحدة) على أنها ائتمان للجهات المانحة". ورغم ذلك فإن هذا المبلغ مسجل الآن في المذكرة ١٩ من الكشوف المالية. وبلغت قيمة الالتزامات الملغاة والاعتمادات المتعلقة بالمشروعات الجارية ٧٥,٨ مليون دولار. ومع أن هذا الجهد الساعي إلى التوضيح يستحق الثناء غير أننا لا نزال نرى أن المبالغ الملغاة هذه يجب أن تعرض في الكشوف المالية الفعلية وليس في المذكرات.

٨٩- وأخيرا فيما يتعلق بعملية تصفية الالتزامات المستحقة القديمة فإننا نود أن نؤكد أنها يجب أن تكون عملية مستمرة مع إصدار المقر الرئيسي لمذكرات تذكيرية بانتظام وإجرائه لعمليات تحقق متكررة. ولاحظ موظفو مكتبنا الجهود التي تبذلها الأمانة لإصدار تعليمات واضحة إلى الميدان فيما يتصل بالمبادئ المطبقة على هذه العمليات. على أن البعثات الميدانية التي قام بها هؤلاء الموظفون كشفت عن نواحي قصور في هذه العملية. كما أنها أظهرت جوانب ضعف في عملية تحديث ورصد مصفوفات النقل الداخلي والتخزين والمناولة على الرغم من التعليمات الموجهة من المقر الرئيسي إلى الميدان بشأن عمليات استعراض الأسعار. ونحن نوصي بزيادة الاهتمام بهذه المسألة حيث أن المستوى غير المناسب لتقديرات تكاليف النقل الداخلي، والتخزين، والمناولة لا يلحق الضرر بالمشروعات والجهات المانحة فحسب بل إنه يخلف أثرا سلبيا أيضا على الحسابات ويشكل منبعا للصعوبات حين يحل وقت تصحيح تلك التقديرات.

⇦ *تكاليف الدعم المباشر*

٩٠- طبق مفهوم تكاليف الدعم المباشر في الفترة المالية ١٩٩٦-١٩٩٧ في أعقاب تنفيذ مبدأ استرداد التكاليف كاملة. ويتم تحديد معدل التكاليف المفروضة في كل ميزانية من ميزانيات المشروعات. وتشكل المبالغ المستردة جزءا من مساهمة الجهة المانحة. وفي الحقيقة فإن مستردات ومصروفات تكاليف الدعم المباشر لم تطبق بصورة متسقة خلال الفترة المالية ١٩٩٦-١٩٩٧. ولذلك فلا فائدة كبيرة ترجى من مقارنة مصروفات الفترة ١٩٩٦-١٩٩٧ مع المصروفات المتكبدة في الفترة ١٩٩٨-١٩٩٩. ووصلت قيمة مصروفات تكاليف الدعم المباشر في الفترة ١٩٩٨-١٩٩٩ إلى ٢٦٩,٥ مليون دولار. وعلى غرار الفترة ١٩٩٦-١٩٩٧ فإن هذا المقدار لا ينبع مباشرة من أرقام دفتر الأستاذ العام.

٩١- أولا، أعيد تصنيف جزء من مصروفات العمليات الخاصة (٣٧,٥ مليون دولار من أصل ٦٧,٥ مليون دولار) يدويا على أنه من التكاليف التشغيلية الأخرى. وفي الفترة ١٩٩٦-١٩٩٧ أعيد تصنيف كل تكاليف العمليات الخاصة على أنها تكاليف تشغيلية أخرى، وقد انتقدنا في تقريرنا أن عملية إعادة التصنيف هذه لم توثق على النحو المناسب. وبالنسبة للفترة ١٩٩٨-١٩٩٩ فإن عملية إعادة التصنيف نفذت وفقا لمعايير أخرى. وبحسب الوثائق التي زود بها موظفو مكتبنا فإن الأمانة قررت أن تدرج في فئة التكاليف التشغيلية الأخرى تلك المصروفات المرتبطة مباشرة بتنفيذ العمليات فحسب، مثل معدات وأدوات الرفع الثقيلة. على أن موظفي مكتبنا لاحظوا أن المبادئ التي تسترشد بها هذه المعاملة المحاسبية لم تكن موثقة وأن بعض الأخطاء قد حدثت في تقسيم المصروفات. على أنهم لاحظوا أن توجيها صادرا في ٢٠٠٠/٣/٢١ يوفر بعض الخطوط التوجيهية للفترة المالية ٢٠٠٠-٢٠٠١.

٩٢- ثانيا، وبالنسبة لعمليات نقل المصروفات التي كانت تحمل سابقا على تكاليف دعم البرامج والإدارة إلى فئة تكاليف الدعم المباشر فإن الكشوف المالية تعكس فحسب عمليات النقل اليدوية المرتبطة بحسابات الأمانة (٠,٨ مليون دولار). ويعالج هذا الأمر على نحو أوفى في الفقرة ١٠٨ أدناه.

مصروفات المكاتب القطرية

٩٣- ينفق جانب كبير من مصروفات **البرنامج** (نحو ٣٠ في المائة) على مستوى المكاتب الميدانية. وخلال الفترة المالية بلغت قيمة هذه المصروفات نحو ٥٨٠ مليون دولار، وهو ما يمثل زيادة بنسبة ١٦ في المائة عما كان عليه الحال في الفترة المالية السابقة (٥٠٠ مليون دولار). ومن أصل هذا المبلغ هناك ٤٢٠ مليون دولار صرفت من خلال حسابات السلفة المستديمة التي يديرها المديرون القطريون (أو المدراء الإقليميون) و١٦٠ مليون دولار عبر الممثلين المحليين لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي الذي يتقاضى هذه المدفوعات في ظل نظام الاستمارات المالية الداخلية للبرنامج. وفيما يتصل بتطور استخدام كل من هذين النظامين في معالجة المعاملات الميدانية فإنه تجدر الإشارة إلى أنه كان هناك تحرك واضح نحو الانتقال من نظام الاستمارات المالية الداخلية إلى نظام السلفة المستديمة. وتعتبر تكاليف نظام الاستمارات المالية الداخلية التي يفرضها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ، والقسط الأكبر من المرونة الذي يوفره نظام السلفة المستديمة للمكاتب القطرية وخصوصا في حالات الطوارئ، وتحسن المرافق المصرفية في بعض البلدان التي كانت محرومة منها قبلا، من بين العوامل التي تفسر هذا التحول التدريجي على مدى الفترة المالية. وفي الحقيقة، وباستبعاد حسابات تحويل الأموال إلى نقد والمصروفات النثرية، فإن عدد الحسابات المصرفية المدرجة في سجلات المنظمة ارتفع من ٨٠ حسابا إلى ١٥٩ حسابا.

٩٤- غير أنه على عكس الانخفاض الكبير الذي لوحظ في نهاية الفترة السابقة، فإن مجموع الحيازات النقدية في المكاتب القطرية ارتفع بمقدار ضخم: فقد وصلت هذه الحيازات إلى ٢٨,٧ مليون دولار بالمقارنة مع ١٤ مليون دولار في نهاية عام ١٩٩٧. وجاء ذلك في جانب منه نتيجة الزيادة البالغة ٩,١ مليون دولار من الأموال المحولة إلى نقد والمحتفظ بها كأمانة للأسباب الموضحة أعلاه. كما أن إحدى بعثات المراجعة الميدانية كشفت في عام ١٩٩٩ عن أنه رغم الإجراءات الجديدة لتجديد موارد الحسابات المصرفية للمكاتب القطرية فإن الإيرادات المحلية لم تكن تؤخذ في الحسبان على الدوام في طلبات تجديد الموارد النقدية المرفوعة إلى المقر الرئيسي. وأخيرا، وبالنظر إلى مشكلة عام ٢٠٠٠ فإن بعض المكاتب القطرية اتخذت خطوات لضمان توافر الأموال محليا في نهاية الفترة المالية على مستوى يفوق ما تتطلبه الأحوال العادية.

٩٥- شهدت الفترة المالية تنفيذ تغييرات أساسية في إجراءات المحاسبة للعمليات الميدانية في الإطار الواسع لسياسة تطبيق اللامركزية. وكانت ترتيبات الاتصال المباشر وتسجيل المعاملات في نظام معلومات **البرنامج** في الميدان قائمة بالفعل في أحد المكاتب الإقليمية في نهاية الفترة السابقة. ومنح الاتصال خلال عامي ١٩٩٨ و١٩٩٩ إلى خمسة مكاتب إقليمية ومكتبين قطريين مستقلين بحيث تمت تغطية ٣٥ مكتبا قطريا، وانتفت الحاجة بالنسبة لكل هذه المكاتب إلى اضطلاع المقر الرئيسي بأمر تسجيل معاملاتها (حسابات السلفة المستديمة والاستمارات المالية الداخلية) في نظام معلومات البرنامج. وكشف الاستعراض الذي قام به موظفو مكتبنا أنه في ظل هذه السياسة فإن ٧١ في المائة من حسابات السلفة المستديمة في عام ١٩٩٩ و٣٣ في المائة من إيرادات الاستمارات المالية الداخلية قد تمت معالجتها في الميدان.

٩٦- وبالنظر إلى أن سياسة اللامركزية تعني ضمنا نقل مسؤولية المحاسبة في العمليات الميدانية إلى الموظفين الإقليميين للشؤون المالية والإدارية فقد تقدمنا بعدة توصيات في تقريرنا السابق بحيث يتم الإعداد بعناية لمثل هذه الخطوة. وشملت التدابير الأساسية المقترحة القيام بإصدار تعليمات مالية ومحاسبية على مستوى المنظمة لضمان معالجة موحدة للمعاملات، وتحديد تدابير الرقابة على المعاملات الميدانية، وإنشاء وحدة مركزية قوية لتنفيذ هذه الإصلاحات وتوفير الإرشاد للعاملين الميدانيين.

٩٧- وتركزت عمليات الاستعراض التي قام بها موظفو مكتبنا في الميدان وفي المقر الرئيسي على هذه الجوانب. ورمت عمليات الاستعراض إلى تقدير درجة تنفيذ تلك التوصيات ومعاينة الوضع الواقعي للتدابير المتخذة حتى يوليو/تموز ١٩٩٩ على نحو ما أشارت إليه المنظمة في التقرير المرحلي المرفوع إلى المجلس التنفيذي (الوثيقة:WFP/EB.3/99/3-B) في دورته العادية الثالثة في أكتوبر/تشرين الأول ١٩٩٩. وكشفت عمليات الاستعراض النقاب عن أوجه ضعف خطيرة في الرقابة الداخلية فيما يتعلق بمراقبة المقر الرئيسي ورصده لعملية تطبيق اللامركزية المحاسبية والافتقار إلى الانضباط المالي على نحو ما أوضحنا في تقريرنا السابق. وقد قمنا بإرسال النتائج المفصلة إلى أمانة البرنامج بصورة منفصلة. ونورد أدناه ملخصا لها.

٩٨- أولا، لوحظ أنه على عكس توصياتنا فلم يصدر المقر الرئيسي أي تعليمات مفصلة عن تطبيق اللامركزية على عملية معالجة إيرادات المكاتب القطرية. وقد لوحظت أوجه القصور هذه على وجه خاص فيما يتعلق بالجدول الزمني لتحويل الاتصال بنظام معلومات البرنامج، ودور ووظائف المكاتب الإقليمية (تعريف المسؤوليات والإجراءات) والخطوط التوجيهية التشغيلية. وصدرت ثلاثة توجيهات قصيرة فحسب عام ١٩٩٨ تتناول بتعابير عامة مسألة إطار المسؤوليات المفوضة والرقابة التي يمارسها المقر الرئيسي. وكان دليل المعالجة ما يزال في صيغة مشروع في نهاية الفترة المالية، كما أن دليل المحاسبة للمكاتب القطرية الصادر في أغسطس/آب ١٩٩٨ لم يوفر إرشادات محددة في هذا

الصدد. وفي الحقيقة فقد عقدت دورات تدريبية استغرقت مدة أسبوعين في المتوسط في كل مكتب لامركزي، غير أنه لا يمكن اعتبار هذه الدورات بديلا عن الخطوط التوجيهية الوافية والدقيقة.

٩٩- ثانيا، فإن هذا الافتقار إلى الإرشاد والرقابة يبعث كما يبدو على المزيد من القلق لأن إجراءات الرصد والتدقيق التي كان يفترض أن تنفذ في المقر الرئيسي جاءت متأخرة ومحدودة، وبالتالي فإنها لم تخلف أي أثر على السجلات المالية لحسابات الفترة ١٩٩٨-١٩٩٩. وبالإضافة إلى ذلك فإن الكشوف الواردة في التقرير المرحلي المذكور أعلاه لم تكن تتفق مع الوقائع التي كشفت عنها المراجعة. ولم تتخذ أي إجراءات جدية في هذا الصدد إلا بعد أن بدأ موظفو مكتبنا بالتساؤل عن حقيقة التدابير المبلغ عنها في التقرير المرحلي. وفي الواقع فإن طلبا واحدا فحسب لتقديم المستندات المؤيدة قد أرسل إلى أحد المكاتب الإقليمية قبل أكتوبر/تشرين الأول ١٩٩٩.

١٠٠- ثالثا، لم يتم تطوير أي أداة إدارة وافية لقياس، ورصد، ومتابعة أثر السياسة الجديدة على المستوى العالمي. وكمثال على تلك العيوب فلم تكن الأرقام المذكورة أعلاه التي تشير إلى مقادير ونسب المصروفات المعالجة في الميدان متاحة على الفور، وكانت وحدة المقر الرئيسي المسؤولة عن المعاملات الميدانية على علم بها بصورة غير كاملة وقت الاستعراض.

١٠١- رابعا، إن خفض عدد الموظفين في الوحدة المركزية المسؤولة عن تنفيذ الإصلاحات من ١١ موظفا إلى ٧ موظفين بين ديسمبر/كانون الأول ١٩٩٨ وديسمبر/كانون الأول ١٩٩٩ يتعارض مع الحاجة إلى إقامة وحدة مركزية قوية لتنفيذ تلك الإصلاحات وتوفير الإرشاد للميدان على نحو ما أوصينا في تقريرنا السابق.

١٠٢- وبالنسبة لعواقب أوجه الضعف هذه وأثرها على دقة حسابات الفترة المالية وصحتها فقد كشفت المراجعة ما يلي:

- لم تسجل المعاملات المتعلقة بالاستمارات المالية الداخلية في مكتب قطري واحد لمدة شهر في النظم المالية.
- كانت هناك زيادة كبيرة في أرصدة الحسابات المعلقة للمكاتب القطرية حيث ارتفعت قيمتها من ٢,٦ مليون دولار في نهاية عام ١٩٩٧ إلى ٣,٦ مليون دولار عند إقفال حسابات الفترة المالية (كانت هذه الأرصدة قد انخفضت إلى ١,٥ مليون دولار في ١٩٩٨/١٢/٣١). ووقت كتابة التقرير الحالي كانت عملية التصفية ما تزال محدودة للغاية ولم يكن المقر الرئيسي في وضع يتيح له تزويد موظفي مكتبنا بتفسيرات واضحة ومرضية فيما يتعلق بمنشأ وطبيعة البنود المعلقة.
- لوحظ الافتقار إلى انضباط كاف فيما يتعلق بمطابقة الإيرادات الميدانية مع الكشوف المصرفية المؤيدة.
- واجه المقر الرئيسي صعوبات في الحصول على معلومات دقيقة عن وضع الحسابات المصرفية الميدانية على نحو ما هو مفصل في الفقرة المتعلقة بالحسابات المذكورة.
- لم تسجل الفوائد المحققة عام ١٩٩٩ من أحد الحسابات المصرفية الميدانية المدرجة في عينة المراجعة كمصروفات في الفترة المالية ١٩٩٨-١٩٩٩ على نحو ما كان ينبغي أن يكون عليه الأمر.

١٠٣- ورغم أن هذه الأخطاء أو العيوب لم تكن من الأهمية بحيث تستدعي إبداء تحفظ في رأينا على الحسابات المناظرة فإننا نرى أنها تثير قضايا مهمة للرقابة الداخلية وأنها تؤيد ملاحظاتنا المتعلقة بعدم توافر اهتمام كاف بعملية المحاسبة اللامركزية من جانب المقر الرئيسي. وفي ضوء ما تقدم فإننا نرغب في أن نوصي بقوة بأن تنفذ على الفور التدابير التالية الرامية إلى النهوض بالمنظمة وبطرق الرقابة على المعالجة الميدانية باعتبارها أساليب رشيدة بغض النظر عن طبيعة النظام المستخدم للمعلومات المالية:

- تعزيز وحدة المقر الرئيسي المسؤولة عن رصد المحاسبة الميدانية بشكل كاف؛
- تنفيذ هذه الوحدة لأنشطة الرقابة على المعالجة اللامركزية كعملية متواصلة على مدى الفترة المالية بحيث يمكن إجراء التقييم الشامل في المقر الرئيسي واستخلاص الدروس وتعميمها على المكاتب اللامركزية وتنفيذها بصورة فعالة في الوقت المناسب؛
- الطلب إلى المكاتب الإقليمية تقديم تقارير وافية وشهرية عن عمليات المعالجة والمراقبة المنفذة في تجمعاتها بحيث يكون المقر الرئيسي في وضع يتيح له متابعة الحالة الفعلية واتخاذ التدابير التصحيحية إن دعت الحاجة.

تكاليف دعم البرامج والإدارة

١٠٤- تشتمل مبادئ سياسات التمويل طويل الأجل التي اعتمدت عام ١٩٩٥ على مبدأ استرداد التكاليف كاملة القاضي بتغطية تكاليف دعم البرامج والإدارة من المساهمات الحكومية النقدية في التكاليف المحلية ومن تكاليف الدعم غير المباشر المفروضة على المساهمات في التكاليف التشغيلية بمعدلات مسبقة التحديد يقرها المجلس التنفيذي. على أن هذه المبادئ لم تكن قد نفذت بعد في الفترة المالية ١٩٩٨-١٩٩٩. وفي الحقيقة فإن المساهمات الحكومية النقدية في التكاليف المحلية وتكاليف الدعم غير المباشر لا تغطي بالكامل مصروفات تكاليف دعم البرامج والإدارة. وظل تقدير ما يتحمله البرنامج بشكل كامل من تكاليف دعم البرامج والإدارة وكذلك تمويل مثل هذه التكاليف قضية معقدة خلال هذه الفترة المالية نتيجة الافتقار إلى سياسة شاملة تعالج هذا الأمر. كما تجدر الإشارة إلى أن إنشاء المكاتب الإقليمية خلال الفترة المالية قد زاد في تعقيد المسألة، أن لم نقل في تشويشها، على نحو ما هو مفصل أدناه (انظر أيضا الفقرة ١٥٦).

⇦ *محاسبة تكاليف دعم البرامج والميزانية*

١٠٥- خلال الزيارات الميدانية التي قام بها موظفو مكتبنا على مدى الفترة المالية لاحظوا أن الخط الفاصل بين الأنشطة الممولة من تكاليف دعم البرامج والإدارة ومن تكاليف الدعم المباشر لم يكن واضحا ولا مدعوما بمجموعة متسقة من الخطوط التوجيهية. وقد مولت معظم المكاتب الإقليمية عند إنشائها من تكاليف الدعم المباشر حصرا ثم أعطيت بعد ذلك مخصصات من تكاليف دعم البرامج والإدارة أيضا. ولم تحصل إحدى العمليات الرئيسية والمتواصلة للطوارئ على أية مخصصات من تكاليف دعم البرامج والإدارة على الإطلاق مع أنها كانت تخضع لإدارة مكتب قطري ذي نصاب كامل من الموظفين منذ بدايتها.

١٠٦- وكشفت البعثات الميدانية أيضا أن عمليات استعراض المكاتب القطرية للالتزامات المستحقة المزمع تحميلها عند إقفال حسابات الفترة المالية على مخصصات تكاليف دعم البرامج والإدارة لم تكن قد أجريت وفقا لمعايير المحاسبة المعتمدة في البرنامج. وفي بعض الحالات أدرج مكتب قطري في فئة الالتزامات المستحقة مصروفات لم تكن قد تم الالتزام بها قانونيا قبل نهاية العام. كما لاحظ موظفو مكتبنا أن الأمانة قد أعطت التعليمات بطريقة توحي بفرض حد على المقادير التي تحمل على مخصصات تكاليف دعم البرامج والإدارة دون أي اعتبار لصحة الالتزامات المستحقة. وعلى الرغم من وضوح الأثر الشامل لهذه الأساليب على الكشوف المالية وعلى تقرير تنفيذ ميزانية تكاليف دعم البرامج والإدارة فقد تعذر حساب هذا الأمر نظرا لأن استنتاجات موظفي مكتبنا استندت إلى عينة منخفضة فحسب. على أننا نود أن نوصي باستخدام طريقة أشد صرامة في المستقبل في عمليات الاستعراض والإبلاغ المتصلة بالالتزامات المستحقة المزمع تحميلها في نهاية الفترة المالية على ميزانية دعم البرامج والإدارة.

١٠٧- وكما أشرنا آنفا فإن سطر "الشحن الجوي، والنقل البري، والنقل الداخلي والتخزين والمناولة" في الكشف الأول يتضمن حساب أمانة جديد أنشأته الأمانة عام ١٩٩٩. وتسجل عملية شريان الحياة في السودان المصروفات المتكبدة في الشحن الجوي بالنيابة عن المنظمات غير الحكومية. ويجري تسديد تكاليف الخدمات التي يوفرها البرنامج بصورة مسبقة (٢٠ مليون دولار من الإيرادات للفترة المالية) كما تفرض مساهمة في تكاليف الدعم غير المباشر على المدفوعات. ووصل مستوى العمليات في الفترة ١٩٩٨-١٩٩٩ إلى ٢٠,٥ مليون دولار. ولاحظ موظفو مكتبنا أن حصيلة رسوم تكاليف الدعم غير المباشر، وقدرها ١,١ مليون دولار، لم تنقل إلى تكاليف دعم البرامج والإدارة في الحسابات المقدمة للمراجعة. ولم يستطع هؤلاء الموظفون الموافقة على رقم الإدارة إلا بعد تعديل الحسابات وربط هذه الأموال على النحو المناسب بالحساب العام.

⇦ *تنفيذ ميزانية دعم البرامج والإدارة*

١٠٨- شملت مخصصات الفترة ١٩٩٨-١٩٩٩ المعاد احتسابها والبالغة ٢٠٣,٦ مليون دولار مبلغ ٤,٥ مليون دولار مزمع توفيره ومبلغ ٧,٤ مليون دولار مزمع نقله من تكاليف الدعم غير المباشر إلى تكاليف الدعم المباشر. وأتاحت المساهمات الإضافية التي تقدمت بها جهة مانحة رئيسية للمديرة التنفيذية أن تزيد من مستوى المخصصات ثلاث مرات، في نطاق صلاحياتها، وذلك على النحو التالي: بمقدار ١٢ مليون دولار لعام ١٩٩٨، و١٠ ملايين دولار لعام ١٩٩٩، و٥,٢ مليون دولار عند إقفال الحسابات. ونورد أدناه أرقام تكاليف دعم البرامج والإدارة المعتمدة، والمعاد احتسابها، والمعدلة، والفعلية:

(مليون دولار)	١٩٩٨-١٩٩٩			
تكاليف الدعم المباشر	**المعتمدة**	**المعاد احتسابها**	**المعدلة في أكتوبر/تشرين الأول ١٩٩٩**	**الفعلية**
الإيرادات				
المساهمات الحكومية النقدية في التكاليف المحلية	٣,٠	٢,٠	٢,٠	٢,٤
تكاليف الدعم غير المباشر	١٨٨,٠	١٨٨,٠	١٩٤,٠	٢١٥,٧
متفرقات	١٤,٠	١٣,٦	٢٩,٦	
المجموع	**٢٠٥,٠**	**٢٠٣,٦**	**٢٢٥,٦**	**٢١٨,١**
المصروفات				
المكاتب القطرية	٩٩,٤	٩٩,٤	١٠١,٠	١٠٠,٥
المقر الرئيسي	٣٥,٥	٣١,١	٣٢,٦	
التسيير والإدارة	٧٩,٥	٧٩,٥	٩٠,٠	١٣٠,٧
المتطلبات القانونية	٢,٥	٢,٥	٢,٠	٢,٣
الوفور	(١١,٩)	(١١,٩)		
وفور أسعار الصرف				(٢,٧)
المجموع	**٢٠٥,٠**	**٢٠٣,٦**	**٢٢٥,٦**	**٢٣٠,٨**

١٠٩- كما أشير في المذكرة ٦ فإن التكاليف الإدارية غير تلك المندرجة في فئة تكاليف دعم البرامج والإدارة مولت، بمقدار بلغ ١٧,١ مليون دولار، من تكاليف دعم الحسابات الخاصة والتكاليف الأخرى في الحساب العام. واشتملت تلك الحسابات الخاصة على برنامج تحسين الإدارة المالية، وحساب التأمين الذاتي، وحساب كارثة طيران كوسوفو. وأسهمت فئة التكاليف الأخرى في الحساب العام في موازنة نقص الإيرادات عن المصروفات بالنسبة لتكاليف دعم

البرامج والإدارة (٨,٣ مليون دولار)، وتمويل برنامج تحسين الإدارة المالية (١٦,٣ مليون دولار)، وتغطية التكاليف المتعلقة بكارثة طيران كوسوفو (٠,٤ مليون دولار).

١١٠- بلغ النقص النهائي في الإيرادات عن المصروفات لعمليات تكاليف دعم البرامج والإدارة خلال الفترة المالية ١٢,٧ مليون دولار. ويغطى هذا النقص بالوفور المتحققة من إلغاء التزامات الفترة السابقة (٤,٤ مليون دولار) وبنقل من الحساب العام (٨,٣ مليون دولار). وفي الفترة ١٩٩٦-١٩٩٧ وصل نقص الإيرادات عن المصروفات بالنسبة لتكاليف دعم البرامج والإدارة إلى ٤٣,٧ مليون دولار. وعند مقارنة الفترتين الماليتين ينبغي أن تؤخذ في الاعتبار العوامل التالية التي خفضت من مستوى مصروفات تكاليف دعم البرامج والإدارة:

- أولا، من أصل مبلغ ٧,٤ مليون دولار كان من المزمع نقلها من تكاليف دعم البرامج والإدارة إلى تكاليف الدعم المباشر كشفت المراجعة، على نحو ما ذكر أعلاه، تعديلات يدوية على حسابات الأمانة تصل قيمتها الإجمالية إلى ٠,٨ مليون دولار. وتجدر الإشارة إلى أن المرونة في تحميل المصروفات على تكاليف دعم البرامج والإدارة أو على تكاليف الدعم المباشر كان يمكن أن تتيح للبرنامج تحقيق أهدافه التوفيرية. وينبغي إدراج هذه المعلومات في تقرير أداء الميزانية.
- ثانيا، وكما سبق ذكره، فقد استخدمت تكاليف الدعم المباشر في تمويل عدة مكاتب إقليمية أو قطرية.
- ثالثا، وعلى نحو ما ذكر آنفا، فإن استعراض الالتزامات المستحقة في نهاية الفترة المالية، ولاسيما في الميدان، كشف أيضا عن أن مستوى مصروفات تكاليف دعم البرامج والإدارة قد خفض عبر الترخيص لكل مكتب ميداني بمبلغ محدد من الالتزامات المستحقة فقط وترحيل المصروفات الأخرى إلى الفترة المالية اللاحقة.
- رابعا، لاحظ موظفو مكتبنا أنه في نهاية عام ١٩٩٩ أعيد نقل مصروفات بقيمة ٢,٢ مليون دولار من برنامج تحسين الإدارة المالية إلى تكاليف دعم البرامج والإدارة. ووصف البرنامج هذه المصروفات، المؤلفة فقط من مرتبات الموظفين وأتعاب الاستشاريين، على أنها تنفيذ للتعليقات الواردة في تقاريرنا السابقة بشأن المصروفات الإدارية المتكررة المحملة بصورة غير صحيحة على برنامج تحسين الإدارة المالية.

١١١- وقد لاحظنا أن السياسات المعدلة للموارد والتمويل طويل الأجل تتضمن عملية واسعة لإعادة تصنيف تكاليف الدعم. واعتبارا من ٢٠٠٠/١/١ فما بعد توافرت مبادئ توجيهية جديدة تصف ما ينبغي تمويله في ظل تكاليف الدعم المباشر وغير المباشر وما يندرج في فئة تكاليف التشغيل المباشرة الأخرى.

إدارة الأموال النقدية

١١٢- واصلت الأرصدة النقدية والودائع زيادتها خلال الفترة المالية على نحو ما هو مدرج في الجدول الوارد أدناه. وبلغ حجم الفوائد المتأتية من هذه الودائع ٨٠,١ مليون دولار (٧٣,٨ مليون دولار في الفترة ١٩٩٦-١٩٩٧). ومن أصل هذا المقدار فقد سجل مبلغ ٧٠,٤ مليون دولار في الحساب العام و٦,٩ مليون دولار في حسابات الأمانة.

	١٩٩٥	١٩٩٧	١٩٩٩
	(بملايين الدولارات في ١٢/٣١)		
الأرصدة النقدية والودائع	٩٦١٦,	٦٧٨١,	٩٨٢٨,
منها أموال محتفظ بها بالنيابة عن الجهات المانحة الثنائية	٨١٤٥,	٤١٠٩,	٣٨٨,

١١٣- ويمكن تقدير وضع السيولة في البرنامج على أساس عمليات الصرف. فقد وصلت قيمة عمليات الصرف النقدية (المصروفات الفعلية بما في ذلك حسابات الأمانة) في الفترة ١٩٩٨-١٩٩٩ إلى ١ ٨١٠ ملايين دولار: أي أن الأصول السائلة تمثل نحو ١١ شهرا من المصروفات النقدية الجارية. وبالنظر إلى ضخامة حجم هذه الحيازات النقدية وإلى أنها مودعة في حسابات مصرفية يديرها أمين خزانة منظمة الأغذية والزراعة فقد أوصينا في تقريرنا السابق بأن يضطلع البرنامج بالمزيد من المبادرات والمسؤوليات خلال الفترة المالية في إدارة أمواله النقدية واستثماراته قصيرة الأجل. وعلى نحو ما تشير المذكرة ٧ فإنه اعتبارا من يناير/كانون الثاني ١٩٩٩ فقد تولى **البرنامج** وظائف الخزانة من منظمة الأغذية والزراعة لكل حسابات المقر الرئيسي. وتتولى وحدة الخزانة في **البرنامج** الآن إدارة كل الحسابات المصرفية. على أن هذه الخطوة المهمة لم تدعم بفعالية من خلال تسليم التعليمات والوثائق بصورة كافية وحسنة التوقيت.

- أولا، بالنسبة لعملية المطابقة المشتركة الضرورية بين سجلات منظمة الأغذية والزراعة **والبرنامج** والكشوف المصرفية التي كان يفترض أن تحدث وقت النقل فإنها لم تكن قد استكملت حتى قبل نهاية الفترة المالية نتيجة تأخر تقديم المنظمة للوثائق المعنية إلى **البرنامج**.
- ثانيا، كما أن الخطوط التوجيهية أو الإجراءات الخطية بشأن الوظائف والعمليات التي تؤديها وحدة الخزانة بما في ذلك إدارة الأموال النقدية لم تكن قد أتيحت في مايو/أيار ٢٠٠٠. وقد صدر مشروع كتيب للخزانة في ٢٠٠٠/٥/٢٤ أي بعد ١٦ شهرا من نقل هذه المسؤولية إلى **البرنامج**. ولم يبدأ العمل في إعداد هذا الكتيب إلا في يناير/كانون الثاني ٢٠٠٠.
- ثالثا، تجدر الإشارة إلى أن التعليمات التي تتناول "إيرادات الفوائد، وتعديلات أسعار صرف العملات، والرسوم المصرفية، والرسوم الاستشارية في منظمة الأغذية والزراعة" لم تكن قد حدثت وقت كتابة هذا التقرير.

١١٤- وفي ضوء ما تقدم والحقائق الأخرى المعروضة أدناه فيما يتعلق بالحسابات المصرفية وإدارة الاستثمارات فإن علينا أن نكرر بقوة توصياتنا السابقة وأن نصر على الطابع الملح لامتلاك البرنامج للأدوات الضرورية لإدارة وظيفة الخزانة بطريقة حديثة وكفوءة. وينبغي القيام بذلك على وجه الخصوص على أساس الدراسة المتعلقة بعمليات الخزانة التي بدأت في يناير/كانون الثاني ٢٠٠٠ والمقترحات الناتجة التي وضعتها شركة استشارية بشأن تعزيز نظم الأمن وتقييم نظم الخزانة.

سياسة إدارة الاستثمارات

١١٥- ونتيجة للنقل المشار إليه آنفا لوظائف إدارة الأموال النقدية والخزانة من منظمة الأغذية والزراعة إلى **البرنامج** اعتبارا من ١٩٩٩/١/١ فإن البرنامج تولى أيضا مسؤولية إدارة حافظته الخاصة.

١١٦- ولاحظ موظفو مكتبنا أن مقدار الأموال غير المطلوبة فورا لتنفيذ المشروعات ومن ثم فإنها متاحة للاستثمار كان نحو ٦٥٠ مليون دولار (بلغ متوسط الرصيد الشهري للحسابات المصرفية للمقر الرئيسي في عام ١٩٩٩ ٧٩٥ مليون دولار). وبالتالي، وكما أكدنا في تقريرنا السابق فإن من المحبذ اعتماد سياسات نشطة وآمنة فيما يتعلق بهذه الموارد المالية الضخمة. على أنه وعلى غرار ما لوحظ بالنسبة لوظائف الخزانة فإن السياسات والأدوات الإجرائية اللازمة للاضطلاع بهذه المسؤولية الجديدة لم تصدر في الوقت المناسب بل إن بعضها لم يوضع في صيغته النهائية بحلول أواسط عام ٢٠٠٠ حينما قام موظفو مكتبنا باستعراضهم النهائي على حسابات الفترة ١٩٩٨-١٩٩٩.

١١٧- أولا، إن إجراءات إدارة الاستثمارات التي يرجع عهدها إلى يناير/كانون الثاني عام ١٩٩٧ التي غدت بالية مع صدور تعميم المديرة التنفيذية بشأن السياسات الجديدة لإدارة الاستثمارات في سبتمبر/أيلول عام ١٩٩٩ لم تكن قد نسخت بعد، وكما لاحظنا أعلاه فإن كتيب الخزانة كان ما يزال في مرحلة المشروع في أواسط عام ٢٠٠٠.

١١٨- ثانيا، أكدت جماعة استعراض الاستثمارات الداخلية في مارس/آذار ١٩٩٩ أنه سيتم التعاقد مع "مدراء استثمارات خارجيين" بحلول ١٩٩٩/٧/١. وقد عين خمسة مدراء في شهر فبراير/شباط عام ٢٠٠٠ وحده. وامتدت عملية التعيين بما في ذلك انتقاء المدراء عبر التنافس وإعداد العقود من يوليو/تموز ١٩٩٩ إلى يناير/كانون الثاني ٢٠٠٠. وإلى حين تعيين هؤلاء المدراء فقد تم إيجاد حل مؤقت. ومع استحقاق الودائع بأجل فقد نقلت الأموال إلى اعتماد استثمارات مدمج وقصير الأجل يديره حافظ الأصول. ورغم أن إيرادات الفوائد المحققة خلال عام ١٩٩٩ تبدو قريبة من الشروط المصرفية الأخرى في ذلك الوقت فإننا نرى أن مقدار الاستثمارات التي يحتفظ بها البرنامج كانت تستحق اهتماما أسرع وأفضل في أعقاب نقل الوظائف من منظمة الأغذية والزراعة.

١١٩- ثالثا، منذ تعيين المدراء الخمسة فقد كلف كل منهم بأن يدير مبلغ ١٢٠ مليون دولار وفقا للإجراءات المحددة في اتفاقية الاستثمار، مع بقاء الأصول لدى الحافظ. ويتماشى إبرام عقود لإدارة الاستثمارات مع شركات مختصة الآن مع هدف تطبيق سياسة استثمارية نشطة. ونحن نوصي بأن ينجز **البرنامج** على الفور الصيغة النهائية من الإجراءات الخطية المطبقة على إدارة الاستثمارات وأن يعزز هياكله لضمان رقابة وإشراف فعاليين على المدراء الخارجيين ومراقبة الحسابات المصرفية.

الحسابات المصرفية

⇦ *الحسابات المصرفية للمقر الرئيسي*

١٢٠- عند إقفال حسابات الفترة المالية كان هناك ٢٦ حسابا مصرفيا للمقر الرئيسي في تسعة مصارف مختلفة، اثنان منها يحتفظان بنحو ٩٠ في المائة من الحيازات النقدية للمقر الرئيسي البالغة ٨٠٠ مليون دولار. ولاحظ موظفو مكتبنا أنه على خلاف قاعدة الكتيب المالي القاضية بمطابقة الكشوف المصرفية مع سجلات الأموال النقدية شهريا فلم تنفذ أي مطابقة من هذا النوع في عام ١٩٩٩ فور تسلم **البرنامج** لوظائف الخزانة من منظمة الأغذية والزراعة. على أنه تمت مطابقة الكشوف المصرفية في نهاية الفترة المالية. ونحن نوصي بالالتزام الصارم بالقواعد التي تحكم مطابقة الكشوف المصرفية لأنها ضرورية لرصد مدى دقة سجلات المحاسبة ولحماية أصول **البرنامج**.

⇦ *الحسابات المصرفية الميدانية*

١٢١- كشف الاستعراض الذي قام به مكتب المراجعة الداخلية على مطابقة الكشوف المصرفية مع دفتر الأستاذ العام وعملية "التثبيت" التي قام بها موظفو مكتبنا عن عدة نقاط تباين لم تحظ بتفسير كامل وقت كتابة التقرير الحالي. كما أن الزيارات الميدانية والمراجعة في المقر الرئيسي أشارت إلى افتقار البرنامج المقلق للرقابة على أصوله المصرفية المحلية. وعلى غرار ما حدث في الفترة المالية ١٩٩٦-١٩٩٧ فقد لاحظ موظفو مكتبنا أن من الصعب على المقر الرئيسي للبرنامج أن يرصد بدقة عمليات فتح الحسابات المصرفية الميدانية وإغلاقها. وقد تبين أن بعض المكاتب القطرية تقوم بتشغيل حسابات مصرفية غير مسجلة لدى المقر الرئيسي. وردا على ملاحظات مماثلة قدمت خلال الفترة المالية السابقة، فقد ذكر في ديسمبر/كانون الأول ١٩٩٧ أن الوحدة المسؤولة عن الميدان "ستقيم قاعدة بيانات لتعزيز

رقابة مناسبة وحفظ كفوء للبيانات للحسابات المصرفية للمكاتب القطرية". ولم تدخل مثل هذه الأداة التي تم تطويرها في أكتوبر/تشرين الأول عام١٩٩٩ حيز التشغيل الكامل إلا في يونيو/حزيران ٢٠٠٠.

١٢٢- ووقت إعداد التقرير الحالي فإن المطابقة الكلية لأرصدة إقفال الحسابات المصرفية في ١٩٩٩/١٢/٣١ بحسب الكشوف المصرفية الميدانية وبحسب دفتر الأستاذ العام ظلت تظهر عددا من نقاط التباين لمبلغ يقل قليلا عن ٠,٥ مليون دولار. ولا بد لنا من أن نكرر توصيتنا السابقة بالالتزام الصارم بالقواعد الناظمة لفتح وإقفال الحسابات المصرفية للبرنامج وتحديد المسؤوليات لتشغيل كل حساب مصرفي منفرد في المقر الرئيسي وفي الميدان.

الأموال المحولة إلى نقد والمحتفظ بها كأمانة

١٢٣- تشمل الأموال النقدية والودائع بأجل الموصوفة في الكشف الثاني الأصول العائدة إلى البلدان المتلقية المنخرطة في عمليات التحويل إلى نقد. ويعرض الكشف ذاته مقدار الأصول المناظرة. ويتم عرض الأصول فقط عند تلبية الشرطين التاليين: توقيع اتفاقية حساب أمانة مع بلد متلق واضطلاع **البرنامج** بدور المدير الوحيد للحسابات المعنية. ولا تشير الكشوف المالية للبرنامج إلى الأصول الأخرى المتعلقة بحسابات الأمانة تلك مثل الأموال النقدية الحرة المستثمرة في سندات ذات أجل محدد أو حسابات ادخار، وعائدات المبيعات غير المحصلة بعد، وكذلك الأصول الأخرى. ونحن نثني على هذا العرض الجديد. غير أنه يتعذر على موظفي مكتبنا الموافقة على الأصول المسجلة في الكشف الثاني إلا بعد مطابقة نقطة تباين مهمة (ترجع إلى حساب مشترك للسلفة المستديمة والتحويل إلى نقد) مع الأصول المناظرة.

١٢٤- ووفقا للوائح البرنامج ذاته فإن من الواجب إخضاع هذه الأموال إلى مراجعة منتظمة على يد الشركات المحلية. وكشف استعراض هذه الأموال أن عمليات المراجعة المحلية لم تنفذ بانتظام وأن المقدار الكلي للأصول السائلة، أي الأموال النقدية واستثمارات الأموال النقدية الحرة، تتجاوز كثيرا في بعض البلدان متطلباتها التشغيلية. ولذلك نوصي بتوجيه المزيد من الاهتمام إلى إدارة الأموال المحولة إلى نقد والمحتفظ بها كأمانة.

فوائد حسابات الأمانة والحسابات الخاصة

١٢٥- كما أشير قبلا في الفقرة ١١٢ فإن مقدار الفوائد التي حققها **البرنامج** خلال الفترة المالية بلغت ٨٠,١ مليون دولار، أي بزيادة ١٠ في المائة تقريبا بالمقارنة مع الفترة السابقة. ومن أصل هذا العائد الشامل المتأتي من الاستثمارات فقد أعيد توزيع مبلغ ٦,٩ مليون دولار على حسابات الأمانة على نحو ما هو معروض في المذكرة ٣-٦ ونقل مبلغ ٢,٨ مليون دولار إلى الحسابين الخاصين المرتبطين ببرنامج تحسين الإدارة المالية (١ مليون دولار) وحساب التأمين الذاتي (١,٨ مليون دولار) على نحو ما هو مبين في المذكرة ٣-٥. وشكلت عمليات النقل هذه مجموع كل الفوائد المحصلة من الأموال المخصصة لتلك الحسابات منذ إنشائها.

١٢٦- ولاحظ موظفو مكتبنا خلال الفترة المالية إجراء عمليات اقتطاع قبل تسجيل الإيرادات في حسابات الأمانة ولفتوا الانتباه إلى ضرورة إعادة النظر في المبادئ التي يرتكز عليها حساب الفائدة التي يزمع إعادة تخصيصها. والأساس القانوني لهذه الاقتطاعات مشكوك فيه لأن النظام المالي أو اللوائح المالية لا يتضمنان بنودا بهذا المعنى. وبالتالي فإننا نوصي بأن ينص النظام المالي على أسلوب اقتطاع جانب من الفائدة المحصلة لحسابات الأمانة قبل إعادة تخصيصها.

الحسابات الدائنة والمدينة

١٢٧- بلغت قيمة الحسابات الدائنة والمدينة ٤٧,٩ مليون دولار و٧٦,٩ مليون دولار على التوالي في ١٩٩٩/١٢/٣١. وقد زادت الحسابات الدائنة بنسبة تقرب من ٥ في المائة بالمقارنة مع مستوى الفترة المالية ١٩٩٦-١٩٩٧. وخلال الفترة ذاتها زادت الحسابات المدينة بأكثر من ثلاثة أضعاف (من ٢٥,٣ مليون دولار إلى ٧٦,٩ مليون دولار) لأسباب تعزى أساسا إلى مصاعب نظم المعلومات التي واجهتها منظمات الأمم المتحدة الأخرى التي توفر الخدمات للبرنامج. كما أن تراكم استردادات التأمين المدينة في دفتر الأستاذ العام كما هو موضح أدناه كان سببا من الأسباب الهامة لهذه الزيادة الحادة.

١٢٨- وكشف استعراض الحسابات المعنية عن الافتقار إلى رصد منتظم للمعاملات المسجلة في النظام المالي والحاجة إلى تنفيذ إجراءات محاسبية أشد صرامة على مدى الفترة المالية. وأظهرت المراجعة أيضا أنه في العديد من المناسبات فإنه كان من الواجب إجراء التصفيات والتعديلات قبل إقفال الحسابات وإدراجها في الكشوف المالية. وقد لاحظنا أن بعض التعديلات على الحسابات المرفوعة للمراجعة قد صححت بناء على طلب موظفي مكتبنا. على أن تراكم السجلات المعلقة يعتبر مصدرا للقلق وخصوصا بالنظر إلى التغير المقبل لنظام المعلومات المالية والحاجة إلى تصفية كل القيود المؤقتة أو غير المؤكدة قبل نقل البيانات. وترد تفاصيل ملاحظاتنا وتوصياتنا بشأن معظم القرارات والتصحيحات المهمة في الفقرات التالية.

⇦ *الوضع مع منظمة الأغذية والزراعة*

١٢٩- في نهاية الفترة المالية تضمنت سجلات البرنامج مبلغا صافيا مستحقا لمنظمة الأغذية والزراعة قدره ١١,٤٥ مليون دولار. وبالمقارنة مع سجلات هذه المنظمة التي لم تراجع بعد فإن هناك فارقا بقيمة ٠,١ مليون دولار بقي غير مطابق وقت كتابة التقرير الحالي. وبين الاستعراض الذي أجراه موظفو مكتبنا أن الفارق غير المفسر لم يكن مهما بدرجة تستدعي إبداء التحفظ في رأينا. على أننا نود أن نؤكد أن كلتا المنظمتين لم تول عناية كافية للتبعات المحاسبية والمالية للتغييرين الرئيسيين اللذين أثرا على علاقتهما خلال الفترة المالية ١٩٩٨-١٩٩٩.

١٣٠- وعلى نحو ما فصل في الفقرة ١١٣ فقد تولى **البرنامج** وظائف الخزانة التي تؤديها المنظمة بالنسبة للحسابات المصرفية للمقر الرئيسي اعتبارا من ١٩٩٩/١/١. ونتيجة التأخر في تقديم المنظمة للوثائق المعنية فإن **البرنامج** لم يتمكن من إنجاز التسجيل المناظر في سجلاته إلا في النصف الثاني من عام ١٩٩٩. وفي الوقت ذاته فإن بعض المعاملات المصرفية ظلت مسجلة بشكل غير صحيح في الحسابات المشتركة بين المنظمتين، مما شوش السجلات وجعل عملية المطابقة بين المنظمتين عسيرة. ونتيجة لذلك فقد دفع البرنامج كل فواتير المنظمة دون اعتراض واكتشف مؤخرا فقط أنه دفع مبلغ ٢٤٤٠٠٠ دولار كما لو كانت المنظمة ما تزال مسؤولة عن إدارة أمواله النقدية. ولم يكن البرنامج قد اعترض رسميا على هذا المبلغ لدى المنظمة وقت إعداد التقرير الحالي.

١٣١- وفي نهاية مايو/أيار ١٩٩٩ نفذت المنظمة نظامOracle الجديد للمعلومات المالية. غير أن مرتبات موظفيها وموظفي **البرنامج** ظلت تعالج من خلال نظام Finsys السابق، وجرى تطوير نظام مواءمة مع نظامOracle لتسديد المدفوعات وتسجيل قيود المحاسبة المناظرة. وظلت المنظمة تسدد المدفوعات إلى موظفي **البرنامج** باستخدام حسابها المصرفي الخاص الذي جدد جانب من موارده بالسلف المقدمة من **البرنامج**. وأصدرت المنظمة فواتير لتلقي سداد كامل للمدفوعات المنفذة ولتقاضي الرسوم المتفق عليها مقابل هذه الخدمة من **البرنامج**. وقد سدد **البرنامج** أصولا هذه الفواتير المستندة إلى سجلات محاسبة نظام Oracle. غير أن **البرنامج** واصل تسجيل كل مصروفات المرتبات

المناظر على أساس بيانات نظام Finsys . ووصلت قيمة الفارق بين السجلين إلى ١٢٠ ٠٠٠ دولار عن الفترة الممتدة من يونيو/حزيران إلى ديسمبر/كانون الأول ١٩٩٩، علما بأن قيمة سجلات نظامOracle كانت أكبر من قيمة سجلات نظام Finsys . ووقت إعداد هذا التقرير لم يكن الفارق قد حظي بتفسير كامل. وما زال الافتراض القائل بأن الفارق يرجع إلى اختلاف الطرق التي يستخدمها النظامان في تحويل العملات الأجنبية إلى دولارات أمريكية قيد التحقق. وفيما يتعلق بأثر ذلك على مصروفات مرتبات **البرنامج**، فإن هذا الأمر ليس مهما إلى درجة تستدعي إبداء تحفظ. على أن من الواجب إجراء تعديل على هذه المصروفات بحيث تتماشى مع القيمة الفعلية المسددة إلى الموظفين والمحصلة من البرنامج.

١٣٢- وفي ضوء الحالة المعروضة أعلاه فإننا نوصي بالتالي:

- ينبغي مواصلة عملية المطابقة التي بدأت بين المنظمتين إلى أن يحظى الفارق الحالي بين المقادير المدينة والدائنة بتفسير كامل. ومن الواجب بعد ذلك أن تغدو هذه العملية روتينية بحيث تنفذ كل شهر.
- ينبغي أيضا مواصلة الجهود للتوصل إلى تفسير للفارق بين بيانات المرتبات لنظام فنسس وسجلات نظامOracle لعام ١٩٩٩ وحساب ما يتعلق بعام ٢٠٠٠. وبعد ذلك يجب أن تدخل التعديلات الضرورية على مصروفات مرتبات **البرنامج**. ومن الآن فصاعدا فإن على **البرنامج** أن يحصل من المنظمة على معاملات المرتبات من نظامOracle لا من نظام Finsys تفاديا لحدوث فوارق في المستقبل.

⇦ *منظمات الأمم المتحدة الأخرى: الحساب الجاري لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي*

١٣٣- يدفع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي جانبا من مصروفات **البرنامج** من خلال نظم الاستمارات المالية الداخلية. وتستند السجلات المحاسبية التي توضح وضع البرنامج إزاء برنامج الأمم المتحدة الإنمائي على عدة مصادر للمعلومات. ويعرض كشف الحساب الجاري الذي يصدره **البرنامج** المذكور شهريا المدفوعات والإيرادات التي ينفذها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي نيابة عن **البرنامج**. وعند معالجة كشف الحساب الجاري في المقر الرئيسي **للبرنامج** فإن المعاملات المسجلة فيه تولد قيود مقابلة لمختلف عمليات التسجيل المدرجة في النظام المالي بالاستناد إلى المعاملات التي أبلغت عنها المكاتب القطرية مباشرة (استمارات مالية داخلية أساسا). كما أن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي يطلب إلى **البرنامج** دوريا سلف مدفوعات تكافئ عمليات الصرف التقديرية للفترة التالية. ونتيجة عملية التسجيل المتلاصقة هذه فإن وضع حساب البرنامج مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في نهاية الفترة المالية هو ميزان صاف للمدفوعات المنفذة من جانب البرنامج المذكور بعد المطابقة مع المصروفات الفعلية التي أبلغت عنها المكاتب القطرية وعمليات تجديد الموارد المنفذة لصالح برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.

١٣٤- لم يتلق **البرنامج** أي كشوف إنفاق على الإطلاق حيث صدر كشف الحساب الجاري الذي يغطي فترة ١٩٩٠ في فبراير/شباط ٢٠٠٠ فقط. كما أن طلبات تجديد الموارد كانت أقل من المعتاد. ونتيجة لذلك فإن الكشف الذي يعكس وضع البرنامج الصافي مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي غدا مدينا بمبلغ ١٧,٢ مليون دولار بعد أن كان دائنا في نهاية الفترة المالية السابقة. وبفعل تأخر برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في تقديم كشف الحساب الجاري، والفوارق العديدة اللازم تصفيتها، والبنود القائمة المختلفة التي تحتاج إلى تفسير فقد أضحت عملية المطابقة بأكملها صعبة للغاية. وفي الحقيقة فإنه بحلول وقت الاستعراض النهائي للحسابات كان لموظفي مكتبنا تحفظات على مدى كفاية عملية المطابقة التي قدمها لهم البرنامج. وفي أعقاب طلب من الأمانة أتيح لهم السعي للحصول على تأكيد من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بأن لهذه المنظمة مبلغا مستحقا قدره ١٦,٩ مليون دولار من **البرنامج** في ١٩٩٩/١٢/٣١. وفي وقت

وضع الصيغة النهائية للتقرير الحالي لم يكن المراجع الخارجي لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي في وضع يتيح له بعد تأكيد هذا الرقم. على أنه إثر طلبات متكررة وتفسيرات أخرى قدمتها الأمانة فيما يتصل بالفوارق بين المعلومات الموفرة من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والقيود المدرجة في دفتر الأستاذ العام رضي موظفو مكتبنا بتلك التفسيرات. كما أن باستطاعتهم التأكيد بان الفوارق المتبقية غير المفسرة ليست من الأهمية بحيث تستدعي التحفظ في رأينا بشأن الكشوف المالية.

⇦ *السلف الشخصية*

١٣٥- شملت السلف الشخصية المستحقة على الموظفين أساسا سلف النقل وإنهاء الخدمة. وعند إقفال الحسابات بلغت قيمة المبلغ الإجمالي المدرج في إطار هذا الحساب ١,٩ مليون دولار. على أن ذلك كان رقما صافيا بعد تسجيل اعتمادات بقيمة ٠,٧ مليون دولار تحت الحساب ذاته. ولو اتبعت الإجراءات المحاسبية السليمة لكان مبلغ ٢,٦ مليون دولار قد قيد في هذا الحساب، وعلى العكس فإن مبلغ ٠,٧ مليون دولار كان سيسجل على أنه مبالغ مستحقة للموظفين. والمحاجة التي طرحتها المنظمة بأن النقص بين المبالغ الدائنة والمدينة ينسجم مع الفترة المالية السابقة هي محاجة غير صحيحة ولاسيما وأن هذه المبالغ الدائنة والمدينة لا تتعلق بالموظفين ذاتهم. كما أن عملية التصفية لم تتم في الوقت اللازم حيث لاحظ موظفو مكتبنا أن هناك سلفا تصل قيمتها إلى ١,٢ مليون دولار يرجع عهدها إلى أكثر من ثلاثة أشهر عند إقفال الحسابات. ونحن نوصي بتوجيه المزيد من الاهتمام إلى معالجة تلك السلف الشخصية بحيث لا يتجاوز أجلها فترة ثلاثة أشهر. كما نوصي بالامتناع عن تنفيذ النقص بين المبالغ الدائنة والمدينة الخاصة بالموظفين في الكشوف المالية.

⇦ *المبالغ المستحقة من الحكومة المضيفة*

١٣٦- تضمنت سجلات **البرنامج** عند نهاية الفترة المالية مبلغا مستحقا على الحكومة الإيطالية قدره ٨٣٧ ٢٥٦ دولارا ويتعلق بالأجور المدفوعة لعملية النقل من المقر الرئيسي السابق إلى الموقع الجديد في باركو دي ميديتشي. وكشفت المراجعة عن أن هذه المطالبة كانت ما تزال قائمة وقت الاستعراض. ونحن نوصي باتخاذ التدابير اللازمة دون أي تأخير آخر. وقد لاحظنا أن الأمانة أفادت بأنها ستقوم بذلك.

⇦ *تكاليف إعداد المشروعات*

١٣٧- تحمل تكاليف إعداد مشروع ما يزمع تقديمه إلى المجلس التنفيذي على الحساب الدائن رهنا بالإجازة عند إقرار المشروع أو رفضه. ثم تسجل تكاليف الإعداد بعد ذلك على أنها مصروفات. على أن هذا الحساب لا يصفى بشكل منتظم، كما سبق لنا أن أشرنا في تقريرنا عن حسابات الفترة ١٩٩٤-١٩٩٥. وبلغت قيمة الرصيد ٩٤٩ ٢٧٩ دولارا في ١٩٩٩/١٢/٣١. وأسفر ذلك عن مغالاة في الأصول وتقدير بخس للمصروفات. كما أن تكاليف الإعداد تسجل على أنها مبالغ دائنة حينما تكون المنح المناظرة قد دفعت بالفعل من جانب الجهات المانحة، مما يحمل في طياته خطر إقفال المشروع وإنفاق الميزانية قبل تصفية المبالغ المستحقة. ونود أن نكرر توصيتنا التي تقدمنا بها عام ١٩٩٦ والقاضية برصد هذا الحساب وتصفيته بانتظام.

⇦ عنبر بيزا

١٣٨- عند تخزين سلع **البرنامج** في عنبر في بيزا فإن المقدار المناظر يسجل على أنه مبلغ مستحق بانتظار إعادة تخصيصه لمشروعات في الميدان. وفي الحسابات المرفوعة للمراجعة فإنه كان في الحسابات المعنية رصيد من المبالغ المستحقة قدره ٨٧٣ ٠٦٠,٩٥ دولار لسلع (بسكويت وزيت) تتعلق بتعهدات يرجع عهد بعضها إلى عام ١٩٩٤. وكشف الاستعراض أنه لم يعد بالإمكان اعتبار هذه السلع في عداد المبالغ المستحقة عند إقفال الحسابات نظرا لأنه تم بالفعل إعادة تخصيص بعضها ولم تعد موجودة في العنبر. وقد أدخلت قيود محاسبة لتعكس الوضع الفعلي ولتصفية المبالغ المستحقة. وكان موظفو مكتبنا راضين عن هذه التعديلات.

⇦ الحساب المعلق

١٣٩- كشفت مراجعة الحسابات المقدمة وجود حساب معلق برصيد إقفال قدره ١,٠٦ مليون دولار نتيجة مصروفات اتصالات تم تكبدها أثناء الفترة المالية. وأوضحت الأمانة أنه تعذر إجراء القيود المناسبة بسبب تأخر تلقي الفواتير التي ينبغي تحليلها وتحميلها على مشروعات محددة كجزء من تكاليف الدعم المباشر. ووافق موظفو مكتبنا على الحسابات بعد أن تم تعديل الحساب المعلق وتحميل المصروفات المناظرة على حسابات المشروعات المناسبة.

⇦ حسابات الإرساليات العاجلة وغرامات التأخير

١٤٠- تتولى لجنة السلع والنقل والتأمين استعراض حسابات الإرساليات العاجلة وغرامات التأخير بصورة فصلية. ووفقا لدليل النقل والإمداد في البرنامج [OT Manual 1.2.2.6.a]، فإن من الواجب تسديد أو استرداد الإرساليات العاجلة وغرامات التأخير التي يتجاوز رصيدها ٠٠٠ ٢٥ دولار. على أن المراجعة كشفت عددا من الحالات التي لم تصنف فيها أرصدة تتجاوز قيمتها ٠٠٠ ٢٥ دولار. كما كشفت المراجعة أن قيود غرامات التأخير والإرساليات العاجلة واصلت تراكمها على مدى الزمن وأنها شكلت مبلغا ضخما (٣,٤ مليون دولار لغرامات التأخير و١,٢ مليون دولار للإرساليات العاجلة في ١٩٩٩/١٢/٣١). وكانت هناك معاملات يرجع عهدها إلى أكثر من خمس سنوات ما تزال مسجلة. ونحن نوصي بدفع الإرساليات المستعجلة واسترداد غرامات التأخير، أو شطبها بناء على قرار من المديرة التنفيذية، وفقا للقاعدة الحالية، دون المزيد من التأخير.

⇦ حسابات التأمين

١٤١- وفيما يتعلق بحسابات التأمين المدرجة في فئة "المبالغ المدينة الأخرى" في الكشوف المالية فإن أسلوب المحاسبة الذي استخدم حتى عام ١٩٩٤، قبل تنفيذ سياسة التأمين الذاتي، قد قاد إلى وضع مضطرب لم تعد فيه القيود مدعومة بمستندات كافية. وكانت المطالبات، ومستردات التأمين، ومشطوبات المطالبات ومستردادتها تسجل في حسابات مختلفة. وكانت بعض الحسابات تسجل فحسب الرصيد المدين فقط بينما تسجل حسابات أخرى الرصيد الدائن وحده. ورغم أنه ربما كانت هناك بعض المبررات لأسلوب المحاسبة هذا فإنه كان من المتعذر تصفية معظم العمليات، حيث أن المطابقة المنتظمة بين المعاملات المرتبطة بالخسارة ذاتها كان يمكن لها وحدها أن تتيح ذلك. ورغم الحجم المحدود للرصيد المدين البالغ ٥٤٧ ٠٣٧,٦٦ دولار المدرج في الكشوف المالية للفترة ١٩٩٨-١٩٩٩ فإنه كان النتيجة الصافية للمقادير المدينة والدائنة المسجلة في دفتر الأستاذ العام.

١٤٢- وبما أن عملية المطابقة لم تنفذ على مدى سنوات عديدة فإن كل المحاولات الأخيرة ولاسيما المتعلقة بالفترة الممتدة من عام ١٩٨٩ إلى عام ١٩٩٩ كانت دون طائل، وذلك بسبب تعذر استرجاع المستندات المؤيدة المعنية. ولذلك فإن الزيادة الشاملة البالغة ٠١١,٨٩ ٥١٠ دولار، وهي النتيجة الصافية لكل تلك الحسابات، ينبغي أن تشطب. وبالنسبة للفترة الواقعة بعد عام ١٩٩٤ فإن عملية المطابقة كانت ما تزال جارية وقت كتابة هذا التقرير. وينبغي بذل كل جهد مستطاع لإنجاز هذه العملية على الفور بالنظر إلى النقل القادم للبيانات ولإعداد عمليات الشطب الضرورية.

⇦ *مستردات التأمين المستحقة للجهات المانحة*

١٤٣- وفيما يتعلق بمستردات التأمين لاحظ موظفو مكتبنا أن مقدارا ضخما من سجلات الحسابات المعلقة لم يكن قد صفي (١,٦ مليون دولار). وكان من الواجب اتخاذ التدابير قبلا لتسجيل هذا المبلغ في حسابات الجهات المانحة المعنية أو للعودة إلى المجلس التنفيذي على نحو ما ذكر أعلاه. كما أن المطالبات المتصلة بالمساهمات الثنائية (٨,٩ مليون دولار) كانت ضخمة وترجع في بعض الحالات إلى أكثر من عشر سنوات. وكان من المفروض إبلاغ الجهات المانحة بهذه الأموال منذ أمد بعيد. بل إن مقدار المطالبات المتصلة بالمساهمات الموجهة متعددة الجهات ومساهمات ما قبل عام ١٩٩٦ كانت أضخم حتى من ذلك (١٢,٩ مليون دولار)، ويمكن إعادة تخصيص هذه الأموال لحساب الاستجابة العاجلة بعد إعلام الجهات المانحة على النحو الواجب. وتعتبر تصفية كل هذه الحسابات وإبلاغ الجهات المانحة أو المجلس التنفيذي أمرا يتسم بالإلحاح ونوصي بشأنه بتدابير عاجلة وفعالة. وعلى ما نفهم فإن الأمانة تعتزم التقدم باقتراح إلى المجلس التنفيذي بشأن التصرف بهذه الأموال في دورة أكتوبر/تشرين الأول ٢٠٠٠.

⇦ *الاعتمادات لتغطية المصروفات الثنائية غير المستردة بعد من الحكومة المضيفة*

١٤٤- بناء على طلب موظفي مكتبنا فقد سجل **البرنامج** مبلغ ٣,٤ مليون دولار في نهاية الفترة المالية الماضية على أنه مستحق على الحكومة الإيطالية لتجهيز المقر الرئيسي السابق في شارع كريستوفرو كولومبو. ورغم ذلك، وبالنظر إلى الأمانة في ذلك الوقت كانت تشك في إمكانية استردادها لهذا المبلغ، فقد قررت إدراج المقدار ذاته في فئة المبالغ المدينة، وذلك إذا لم تقم الحكومة الإيطالية برد المبلغ. ومنذ ذلك الحين تلقى البرنامج معلومات متسقة من الحكومة الإيطالية بأن شروط سدادها للمبلغ قد لبيت الآن. ولم يعد الفرق في أسلوب المحاسبة المطبق على هذا المبلغ ومطالبات **البرنامج** الأخرى إزاء الحكومة الإيطالية مبررا عند إقفال حسابات الفترة المالية. على أن الأمانة رأت أن من الحصافة الاحتفاظ بالمبلغ كرصيد دائن ومدين في آن معا. ونحن نوصي بأن تواصل الأمانة سعيها لاسترداد المبلغ من الحكومة المضيفة.

الخطط المتعلقة بالموظفين

١٤٥- يتمتع موظفو **البرنامج** باستحقاقات مختلفة تبعا لوضعهم التعاقدي. وتكتسب بعض هذه الاستحقاقات أثناء سنوات الخدمة وتسدد عند انتهاء العقود أو خلال فترة التقاعد. وبالنسبة لعقود منظمة الأغذية والزراعة فإن الاستحقاقات الرئيسية هي التالية:

- مدفوعات نهاية الخدمة لموظفي الخدمة العامة في روما ومدفوعات التعويض لإنهاء الخدمة بسبب الوفاة، أو العجز، أو المرض؛
- التأمين الصحي بعد انتهاء الخدمة؛
- خطط أخرى معروضة بصورة وافية في المذكرة ١٨.

⇦ *خطة مدفوعات نهاية الخدمة ومدفوعات التعويض*

١٤٦- تتولى المنظمة لأسباب تاريخية إدارة خطة مدفوعات نهاية الخدمة ومدفوعات التعويض لموظفيها ولموظفي **البرنامج** بالنيابة عنه. وفي ظل ترتيبات ضمنية تتولى المنظمة جمع الاشتراكات، وتسديد الاستحقاقات، ورفع التقارير عن الخصوم والاستثمارات المحتفظ بها في ظل الخطة لكلتا المنظمتين. وفي ١٩٩٦-١٩٩٧، حينما بدأت المنظمة تسجيل الخصوم المتكبدة للخطة المذكورة والمحتسبة على أساس إكتواري، بدا وكأن مقدار الاستثمارات المساند للخصوم أكبر من الخصوم ذاتها. وقررت المنظمة نقل الزيادة في الاستثمارات على الخصوم إلى كشف الإيرادات بالنسبة لحصتها من الخطة. وفي حين أنه بالنسبة للمنظمة فإن هذه الخصوم أدرجت بقيمتها الإكتوارية، فإنها أدرجت بالنسبة للبرنامج على أنها إضافة القيمة الإكتوارية زائدا الحصة من الاستثمارات والإيرادات الاستثمارية المستحقة للبرنامج. وفي تقريرنا المرفوع إلى مؤتمر المنظمة فقد أوصينا بأن يتم الإبلاغ عن نصيب البرنامج من الخصوم الإكتوارية بما يتماشى مع سياسة المنظمة المعلنة وبأن يتم التوصل إلى اتفاق مع البرنامج لتنفيذ مثل هذه السياسة.

١٤٧- وما تزال هذه التوصية مهمة للغاية حيث أن **البرنامج** قرر إدراج خطة مدفوعات نهاية الخدمة/مدفوعات التعويض في حساباته الذاتية عن الفترة ١٩٩٨-١٩٩٩. ويسجل سطر جديد في كشف الأصول والخصوم مقدار الاستثمارات التي تحتفظ بها المنظمة نيابة عن البرنامج في فئة الأصول بينما أدرج المبلغ المناظر في الخصوم ضمن الخطط المتعلقة بالموظفين. على أنه لم يتم تطبيق توصيتنا حيث أن الأرقام المدرجة في الكشف الثاني وفي المذكرة ١٨ على حد سواء تتضمن خصوما لا مبرر لها سوى مساندة المقدار التراكمي للاستثمارات والفوائد المتحصلة من الاستثمارات. وتأييدا للطريقة التي أدرجت بها هذه الأرقام فإن الأمانة أوضحت لموظفي مكتبنا أنها ترى أن من الحصافة ترك الزيادة في الاستثمارات على ما هي عليه إلى أن تتلقى نتائج دراسة إكتوارية حديثة، حيث يرجع عهد آخر دراسة من هذا النوع إلى عام ١٩٩٧. وما زلنا نرى أنه بمجرد توافر نتائج الدراسة الإكتوارية التي تعاقدت عليها المنظمة في النصف الأول من عام ٢٠٠٠ فإن على البرنامج أن يعدل مقدار الخصوم مقابل المقدار الإكتواري المتراكم. وعلى هذا فإن القرار بشأن استخدام الزيادة في الاستثمارات يرجع إلى المجلس التنفيذي.

⇦ *خطة التأمين الصحي بعد الخدمة*

١٤٨- تتضمن الكشوف المالية للفترة المالية ١٩٩٨-١٩٩٩ اعتمادا لخطة التأمين الصحي بعد الخدمة الذي وافق عليه المجلس التنفيذي في أكتوبر/تشرين الأول عام ١٩٩٩. وتم تمويل هذا الاعتماد من فائض الحساب العام للبرنامج. ويسجل السطر الخاص بالاعتماد في الكشف الأول المقدار الدقيق للخصوم حسب تقييم دراسة إكتوارية نفذت في الربع الأول من عام ١٩٩٨ على أنه نصيب البرنامج من الخصوم الكلية للمنظمة والوكالات المشاركة الأخرى. وقد حملت الخصوم الإكتوارية للفترة ١٩٩٨-١٩٩٩ على الكشف الأول وفقا لقرار المجلس التنفيذي.

⇦ *استحقاقات الموظفين الخاضعين لعقود مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي*

١٤٩- بما أن التقرير الإكتواري لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي لا يميز بين الموظفين المشاركين فقد تعذر على الأمانة تزويد موظفي مكتبنا بأي أرقام تتعلق بالخصوم المتكبدة إزاء الموظفين المحليين من ذوي العقود الخاضعة لقواعد البرنامج المذكور. ولذلك فإن المذكرة ١٨ من الكشوف المالية قد لا تكشف المقدار الإجمالي للخصوم المرتبطة بالموظفين. ونحن نوصي بتقييم تلك الخصوم ورفع التقارير عنها في الكشوف المالية المقبلة.

مسائل الإدارة

سياسة اللامركزية

١٥٠- عند إقرار الوثيقة (WFP/EB.A/97/5-B) المعنونة "تدابير الإصلاح والتنشيط في البرنامج" في مايو/أيار ١٩٩٧ أثنى المجلس التنفيذي بشكل خاص على قرار المديرة التنفيذية بتنفيذ إصلاح داخلي يرمي إلى نقل السلطة إلى الميدان (التغييرات التنظيمية). وتمثلت الأهداف الرئيسية في تطبيق اللامركزية على عملية اتخاذ القرارات بحيث تقترب إلى أقصى قدر ممكن من العمليات الميدانية، وفي تبسيط، وترشيد، وتعجيل وتيرة القرارات المتعلقة بعمليات الطوارئ. ونفذ موظفو مكتبنا استعراضا لسياسة اللامركزية غطى نطاقه تقييم تنفيذ الإصلاح، كما زاروا كل المكاتب الإقليمية أو التجمعات ما عدا واحدا منها تولى مكتب المراجعة الداخلية زيارته.

إنشاء وتعديل المكاتب الإقليمية

١٥١- أوضحت المديرة التنفيذية سياسة تطبيق اللامركزية على إدارة البرنامج على المستوى الإقليمي في التوجيه المعنون "مبادرة التغييرات التنظيمية". وعلى وجه الخصوص فإن هذا التوجيه ينص على إنشاء تسعة مكاتب "إقليمية" لتنسيق أنشطة المكاتب القطرية المختلفة الواقعة ضمن نطاق عملها. ومنذ ذلك الحين لم تتبع أي إجراءات محددة أو موحدة في إنشاء "المكاتب الإقليمية" الجديدة أو لتعديل مناطقها الأولية. ولاحظ موظفو مكتبنا أن الوثائق المرفوعة إلى المجلس التنفيذي لم تكن على الدوام محدثة فيما يتعلق بالوضع الفعلي المكاتب الإقليمية. وكانت بعض المكاتب قائمة على مسرح الواقع قبل أن تضفي عملية اللامركزية نمطا رسميا على هذا الهيكل الجديد، وكان حجم وتنظيم المكاتب الإقليمية يتمتعان بإطار كاف في غالب الأحيان. على أنه في حالة واحدة فإن زيارة المراجعة التي قام بها موظفو مكتبنا كشفت أن الاستراتيجية المتبعة في إنشاء المكاتب الإقليمية كانت متعجلة للغاية ولا تتسم بالكفاءة التكاليفية. وباستثناء المشاورات غير الرسمية فليس هناك من عملية رسمية لوضع القرارات تستند إلى الدراسات الأولية. ونحن نوصي بأن تعد القرارات المتصلة بإنشاء المكاتب الإقليمية أو تعديل حدوده في المستقبل على أساس إجراءات محددة بوضوح بما في ذلك وضع مبررات داعمة متينة وأن تضفي الصفة الرسمية على هذه القرارات عبر تعميمات تصدرها المديرة التنفيذية.

مهام المكاتب الإقليمية

١٥٢- تعرض مهام المكاتب الإقليمية أساسا في التعميم المعنون "تنفيذ التغييرات التنظيمية" على المستوى العام، ولا تفصل هذه المهام في تعليمات محددة إلا لبعض المجالات (الموارد البشرية). إلا أنه بالنسبة لبعض الوظائف الأخرى (تخطيط البرامج) فلم تصدر حتى الآن أي تعليمات تحدد مهام المكاتب الإقليمية ودورها. وفيما يتعلق بالنقل فإن العديد من المسؤوليات قد نقلت مباشرة إلى المكاتب القطرية دون تدخل المكاتب الإقليمية، وبما أن المقر الرئيسي ظل يحتفظ ببعض الصلاحيات، فإن عمليات الاستعراض التي قام بها موظفو مكتبنا كشفت عن أن المكاتب الإقليمية تواجه صعوبات في العثور على موقع لها بين المكاتب القطرية والمقر الرئيسي. على أننا لاحظنا تعقيب الأمانة القائل أنه سيكون للمكاتب الإقليمية بالتأكيد دور تضطلع به في أنشطة مثل النقل البري والتعاقد، وهو ما يحتاج الآن إلى الموافقة على تفويض الصلاحيات.

١٥٣- كما كشفت بعثات المراجعة الميدانية المنفذة عام ١٩٩٩ أن الوظائف المخصصة لبعض الموظفين الإقليميين في ذلك الوقت والمهام التي يؤدونها بالفعل لم تكن متطابقة على الدوام. وتوافرت أمثلة عن ذلك في عدة مكاتب إقليمية.

وفيما يتعلق بتنظيم كل مكتب إقليمي فإن من الواجب مراعاة العديد من العوامل بما في ذلك الوضع المحلي. غير أن هياكل المكاتب الإقليمية ومهامها تتباين من تجمع إلى آخر، وهو ما يجيء نتيجة للتدابير الفردية أو الضرورة الفورية أساسا لا لقرار مدروس بشكل جيد ومعد حسب الأصول. وكثيرا ما كشفت بعثات المراجعة الميدانية عن حالات عملت فيها المكاتب الإقليمية دون تعريف دقيق لمهامها ودون ضبط وإرشاد على النحو المناسب من المقر الرئيسي. كما أنه حينما تكون هناك مسؤوليات محددة فإن أي تعديل أو تكييف يجب أن يكون منظما ومؤكدا بتعليمات خطية واضحة. وفيما يتعلق بتخطيط البرامج وإدارتها لاحظ موظفو مكتبنا أنه بالنسبة لمكاتب العمليات الإقليمية المتمركزة في المقر الرئيسي (مكتب عمليات أفريقيا ومكتب عمليات آسيا وأوربا الشرقية) فإنه بالنظر إلى أن منسقي البرامج يقيمون في روما فإن بعض المكاتب القطرية والإقليمية تفضل الاعتماد على المقر الرئيسي في وضع وثائق البرمجة (البرنامج القطري، والمخططات الاستراتيجية القطرية، ووثائق المشروعات).

١٥٤- ونود أن نوصي بأن تضع الأمانة سياسة واضحة لتحديد المسؤوليات المختلفة للمكاتب القطرية، والمكاتب الإقليمية، والمقر الرئيسي. كما نوصي بأن تحدد كل الوظائف التي يؤديها المدراء الإقليميون بصورة واضحة وأن توصف في تعليمات مفصلة، وأن يصدر المقر الرئيسي بيانات خطية كلما دعت الحاجة إلى عمليات تكييف للنمط الأساسي.

أوجه القصور في تنفيذ بعض المهام المحددة

١٥٥- كشفت الزيارات الميدانية عن أن تطبيق اللامركزية على بعض الوظائف واجه صعوبات ولم تتم إدارته بصورة كفوءة وفعالة على نحو ما هو مفصل أدناه:

- فيما يتعلق بتدريب الموظفين فإن المكاتب الإقليمية مسؤولة عن تخصيص ورصد الأموال في الإقليم. وبينت عمليات الاستعراض أن هذه المكاتب واجهت صعوبات في إقامة البرامج التدريبية واستخدام الميزانيات المخصصة لها. وعند تنفيذ بعض الدورات التدريبية فإنه لم تنظم أية عمليات للتقييم.
- وبالنسبة للنقل البري والتخزين والمناولة كان على المكاتب القطرية تنفيذ عمليات استعراض بمساعدة المكاتب الإقليمية. وغالبا ما تم تأخير هذه المهمة نتيجة الحاجة إلى إنشاء هياكل جديدة لأداء هذا العمل. ويعتبر ذلك مبعثا أكبر على القلق لأن عمليات استعراض النقل البري والتخزين والمناولة هي عنصر أساسي في إنشاء نظام دقيق لحساب المصروفات الفعلية. وفي عدة مناسبات قام موظفو مكتبنا بتذكير الأمانة بأن دقة وملاءمة جانب كبير من المساهمات النقدية المطلوبة من الجهات المانحة يعتمد على نوعية عمليات الاستعراض تلك.

ولذلك فنحن نوصي بأن توجه الأمانة اهتماما خاصا إلى متابعة هذه القضايا وبأن تقوم الوحدة المسؤولة في المقر الرئيسي على وجه الخصوص بإصدار تقدير للوضع فيما يتصل بعمليات استعراض النقل البري والتخزين والمناولة.

تمويل المكاتب الإقليمية

١٥٦- تلقت المكاتب الإقليمية التمويل خلال الفترة المالية عبر أربع قنوات مختلفة للميزانية مما خلق أوضاعا معقدة يصعب تفهم الأساس المنطقي لها على الدوام. وهذه القنوات هي: مخصصات تكاليف دعم البرامج والإدارة للمكاتب الإقليمية؛ وتكاليف الدعم المباشر للمشروعات الإقليمية؛ ومخصصات تكاليف دعم البرامج والإدارة للمكاتب القطرية؛ وتكاليف الدعم المباشر للمشروعات القطرية. وكما سبق وأن ذكرنا أعلاه فإن تمويل تكاليف دعم البرامج والإدارة التي يتكبدها البرنامج ظلت مسألة معقدة (انظر الفقرة ١٠٤). وبالإضافة إلى ذلك فإن التشويش المحيط بميزانيات المكاتب

الإقليمية والمكاتب القطرية، ولاسيما فيما يتصل بتمويل الموظفين، يبرز صعوبة الفصل بين أنشطتها. كما أن معظم موظفي المكاتب الإقليمية يؤدون بعض الأعمال في المكاتب القطرية، ويتم الدفع لبعض هؤلاء الموظفين من ميزانية المكاتب القطرية (تكاليف دعم البرامج والإدارة بل وحتى تكاليف الدعم المباشر). ولا ييسر مثل هذا الوضع، على الرغم من أنه مفهوم في حالات معينة، من تنفيذ توزيع واضح للمسؤوليات بين الهيكلين. وتنفيذ قرار المجلس التنفيذي الذي أجاز توصية جماعة العمل الرسمية المعنية باستعراض سياسات الموارد والتمويل طويل الأجل في البرنامج سيتيح الفرصة لتوضيح الوضع في الفترة المالية ٢٠٠٠-٢٠٠١ من حيث أن "تكاليف الدعم غير المباشر هي تلك التكاليف المتعلقة بشؤون التوظيف والتشغيل في المقر الرئيسي والمكاتب الإقليمية". ونتيجة لذلك فإننا نوصي ببذل كل جهد مستطاع لتتسق الوظائف في المكاتب الإقليمية قدر المستطاع مع مصادر تمويلها. وإذا ما اقتضى الأمر اقتسام بعض الوظائف بين المكاتب القطرية والإقليمية فإن ذلك ينبغي أن يتم عبر إجراءات محددة ورسمية.

تطبيق اللامركزية على مكاتب العمليات الإقليمية

١٥٧- اتخذ قرار نقل اثنين من مكاتب العمليات الإقليمية إلى القاهرة وماناغوا عام ١٩٩٨ أيضا لتقريب عملية وضع القرارات من الميدان. ولوحظ نشوء صعوبات تتصل بالعلاقة بين مكتب العمليات، والمكتب الإقليمي، والمكتب القطري في سبتمبر/أيلول ١٩٩٨ بعد نقل مكتبي العمليات. وقد تم تأجيل نقل مكتبي العمليات الآخرين (مكتب عمليات أفريقيا ومكتب عمليات آسيا وأوروبا الشرقية) اللذين ما يزالان في روما حتى الآن. على أن الأمانة أفادت في ردها على ملاحظات المراجعة لموظفي مكتبنا بأنه "سينظر في احتمال نقل مكتب عمليات أفريقيا (OSA) ومكتب عمليات آسيا وأوروبا الشرقية (OAE) في ضوء المستجدات وقت إعداد ميزانية الفترة ٢٠٠٢-٢٠٠٣". ونحن نرى أنه بعد عامين من قرار تطبيق اللامركزية على مكتبي العمليات فإن الوقت قد حان لتقدير الوضع الحالي. ونوصي بتنفيذ تقييم مناسب لمزايا وعيوب عمليات النقل التي تمت بالفعل ولتبعاتها من زاويتي المالية والموظفين.

متابعة سياسة اللامركزية

١٥٨- عند إطلاق عملية اللامركزية أعطيت المسؤولية إلى كل قسم وإلى كل مكتب إقليمي لتنفيذ الجانب المتعلق به من الإصلاحات. وجرى التعاقد مع خبير استشاري خارجي في أوائل عام ١٩٩٨ لمتابعة العملية بأكملها وقام بهذه المهمة على مدى عام ونصف العام. وأنشئت لجنة من الموظفين التنفيذيين في نهاية عام ١٩٩٨ لرصد عملية اللامركزية، إلا أنها لم تجتمع غير مرة واحدة في عام ١٩٩٩. ونحن نعتقد أن عقد المزيد من الاجتماعات كان سيأتي بفائدة أكبر نظرا لأن العديد من المسائل ما تزال عالقة. وكانت التعليمات الصادرة عام ١٩٩٧ ذات طابع عام إلى حد ما كي تدع الهيكل يجد توازنه المناسب بعد التنفيذ الأولي على المستوى الميداني. على أن مثل هذا النهج كان يتطلب متابعة أفضل. ونحن نود بأن نوصي بتوسيع مشاركة الهيكل الإداري في المقر الرئيسي لمراقبة، ورصد، ومتابعة الإصلاحات. وفي أبريل/نيسان ٢٠٠٠ ذكرت الأمانة لموظفي مكتبنا ردا على ملاحظاتهم أن البرنامج قد تعاقد مع خبير استشاري في أوائل أكتوبر/تشرين الأول ١٩٩٩ لتحديد العوائق الرئيسية التي تعترض طريق التنفيذ الفعال لسياسة اللامركزية في البرنامج مع التركيز بشكل خاص على مصلحة العمليات. وكان من المفترض أن تتحقق أهداف هذا الاستعراض في نهاية يوليو/تموز ٢٠٠٠. ونوصي بلفت انتباه المجلس التنفيذي إلى نتائج هذا الاستعراض عند توافرها.

تقييم نتائج سياسة اللامركزية

١٥٩- كشفت الزيارات الميدانية لموظفي مكتبنا أن هناك عوامل حقيقية تغري الموظفين الإقليمين كي لا يكتفوا في عملهم بالدور الاستشاري. وقد سقط بعضهم ضحية هذا الإغراء. وبصورة حتمية فإن مثل هذا الوضع يدفع بالمكاتب القطرية إلى النظر إلى المكاتب الإقليمية على أنها مستوى جديد من مستويات القرار ويخلق عقبة بيروقراطية بينها وبين المقر الرئيسي بحيث تقوم علاقة هرمية بين المكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية. ونحن نرى أنه بعد عامين ونصف العام من انطلاقة هذا الإصلاح فلقد كان من الواجب إخضاعه للتقييم. ولذلك نوصي بتنفيذ مثل ذلك التقييم. وينبغي أن يشتمل هذا على تقدير دقيق لتطور التكاليف والوفور المالية، مع توفير بيانات مثل عدد الوظائف المنشأة في الميدان والملغاة في المقر الرئيسي، والتكاليف الإدارية للمكاتب الإقليمية، والتكلفة الشاملة لسياسة اللامركزية.

إدارة الموارد البشرية

الخلفية القانونية وقيود سياسات الموظفين

١٦٠- حينما أنشئ البرنامج كان من المفترض أن تكون أنشطته ثابتة. وعند انطلاق البرنامج كان يبدو أن القواعد واللوائح الخاصة بالموظفين في منظمة الأغذية والزراعة تشكل أساسا مخصصا لإدارة شؤون العاملين في البرنامج بالنسبة لموظفي المقر الرئيسي والموظفين الفنيين الدوليين. وأخضع الموظفون من ذوي العقود المحلية لقواعد ولوائح موظفي برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. ومع مضي الوقت تغيرت طبيعة مهام البرنامج ذاتها وكذلك الطريقة التي يحصل بها على موارده. وهكذا فإن طبيعة العقود الممنوحة للموظفين بدأت تشكل عقبة لأنهم كان من حقهم التمتع بعقود دائمة لأداء أعمال ممولة من موارد ممنوحة على أساس قصير الأجل.

١٦١- كما أنه كان على سياسة الموارد البشرية المتبعة في السنوات الأخيرة أن تتعامل مع معدل متزايد من عمليات الطوارئ. وكان على الإدارة أن تتعاقد مع عشرات الموظفين وترسلهم إلى الميدان بين ليلة وضحاها تقريبا بغية العناية بأمر تلك العمليات. وتمثلت الصعوبة الرئيسية التي جوبهت عند أداء هذه المهمة في أن قواعد الموظفين الأساسية في البرنامج كانت مصممة لمنظمة الأغذية والزراعة التي لم يكن موظفوها الميدانيون يخضعون للقيود ذاتها. ولهذا فإن الافتقار إلى استقلال ذاتي قانوني للبرنامج إزاء قواعد موظفي المنظمة ما يزال يشكل تحديا مستمرا. كما أن المدير التنفيذي، المخول بإدارة موظفي البرنامج، يتمتع بصلاحية وضع أقسام جديدة في لائحة الموظفين وكذلك بوضع قواعد خاصة للموظفين شريطة عدم تعارضها مع لوائح موظفي المنظمة. وحتى الآن فإن قسما واحدا فقط من لائحة المنظمة قد وضع حصرا للبرنامج. وعلى مدى السنوات الخمس عشرة الماضية قام البرنامج بتجربة عدة طرق جديدة للتعاقد مع الموظفين ستبلغ غايتها كما هو مفترض مع تطبيق نظام العقود "غير محددة المدة" في النصف الثاني من عام ٢٠٠٠، بعد أن وافق عليه مجلس المنظمة في نوفمبر/تشرين الثاني عام ١٩٩٩. وعلى المدى البعيد فإن نظام التعاقد هذا سيخفف من الأعباء الإدارية الناجمة عن إدارة طائفة واسعة متباينة من الصكوك التعاقدية المطبقة حاليا. على أن من حق كل موظفي الخدمة العامة وقسم كبير من الموظفين الفنيين التمتع بتعيين دائم بعد عدة سنوات من الخدمة. ومن المفترض أن يتقاعد آخر موظف فني من فئة الخدمة الموحدة ومن ذوي التعيين الدائم في عام ٢٠٢٨، شريطة عدم منح عقد تعيين دائم جديد لموظف ينتمي إلى تلك الفئة.

١٦٢- وفي المكاتب القطرية، حيث عين الموظفون المحليون على أساس نظام عقود برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، فإن البرنامج المذكور قد قام بإعادة تصميم تلك العقود عام ١٩٩٨. وغدت إدارة العقود الجديدة المذكورة قضية من القضايا

حيث كشفت الزيارات الميدانية لموظفي مكتبنا بطء التقدم في المرحلة الأولية من التنفيذ. على أنه وعلى ما يتضح من الجدول في الفقرة ١٦٦ فإنه بحلول نهاية عام ١٩٩٩ كان هناك ٨٧ تعيينا بموجب عقود الأنشطة محدودة المدة و٨٩٣ ١ عقدا للخدمة. ومع تطبيق التغييرات الجذرية في إدارة البرنامج كان من الضروري أيضا اللجوء إلى المساعدة الخارجية. وقد تطور استخدام الخبراء الاستشاريين ليغدو عنصرا مهما في سياسة الموظفين.

١٦٣- ويختلف هيكل الموظفين وإدارتهم في الوقت الحالي اختلافا كبيرا عما كانا عليه قبل عشر سنوات. وقد أسفرت اللامركزية عن تفويض عدة وظائف أساسية إلى الموظفين الإقليميين. ويقود التضافر بين تفويض السلطات إلى المدراء وقرار التعاقد مع موظفين فنيين خارجيين على أساس العقود "غير الأساسية" إلى عملية لامركزية جزئيا لتعيين الموظفين المتعاقد معهم من خارج البرنامج، رغم أن المقر الرئيسي يقوم بتمحيص لاحق للمرشحين المحتملين. ولذلك فإن موظفين مختلفين يؤدون المهام ذاتها في ظل ترتيبات قانونية متباينة مع رب العمل. وفي الوقت ذاته، فإن المعلومات اللازمة لإدارة الوظائف والأشخاص الذين يشغلونها ما تزال قابلة للتحسين، حيث أن قواعد البيانات المتعددة المستخدمة في إدارة الموظفين، والوظائف، والمرتبات تتضمن معلومات زائدة مدرجة بصورة منفصلة في كل قاعدة مما يزيد من مخاطر الأخطاء ونقاط التباين.

رقابة الميزانية والوظائف

١٦٤- تنجم المصروفات الكلية للموظفين في البرنامج من جمع ثلاث فئات للتمويل. ووفقا للوضع فإن نفقات الموظفين يمكن تحميلها على ميزانية تكاليف دعم البرامج والميزانية، أو تمويلها من تكاليف الدعم المباشر، بل وحتى تسديدها كتكاليف تشغيل (لليد العاملة العرضية وبعض الخبراء الاستشاريين أساسا) أو عبر مختلف المصادر مثل المنح الخاصة وفوائد المساهمات الثنائية. ووصلت قيمة مصروفات الموظفين الفعلية في تكاليف دعم البرامج والإدارة في الفترة المالية ١٩٩٨-١٩٩٩ إلى ١٤٧,٧ مليون دولار أي ٦٤ في المائة من تلك التكاليف. وبلغت قيمة مصروفات الموظفين الشاملة التي يمكن تحديدها (باستثناء اليد العاملة العرضية) ٢٦٧,٧ مليون دولار.

١٦٥- وكما توضح ميزانية الفترة ٢٠٠٠-٢٠٠١ فإنه ليس هناك من فصل واضح بين نفقات الموظفين في تكاليف دعم البرامج والإدارة وفي تكاليف الدعم المباشر، حيث وافق المجلس التنفيذي على عمليات نقل واسعة بين الفئات كجزء من عملية إعادة التصنيف. ومع عمليات النقل هذه فإن ضرورة رصد نفقات الموظفين ستزداد. وقد حددت ميزانية البرنامج هدف تحقيق خفض مهم في مصروفات الدعم وهو ما يستدعي خفض مستوى العمالة و/أو تكاليف الوحدة من الموظفين. ولا يمكن تحقيق ذلك دون معلومات تفصيلية عن الوضع القانوني لكل موظف واستحقاقاته. وكشفت عملية استعراض المقر الرئيسي وعمليات الاستعراض الميدانية العديدة التي قام بها موظفو مكتبنا أن البرنامج لا يمتلك صورة دقيقة ومحدثة عن الاتساق بين الوظائف والموظفين. كما لاحظ موظفونا أن بالمستطاع التوسع في استخدام عدة أدوات صممت لرصد إنجاز أهداف التعيين المراعية للتوزيع الجغرافي ولاعتبارات المساواة بين الجنسين.

١٦٦- وطبقا للأرقام التي وفرها قسم الموارد البشرية فإن عدد العاملين في البرنامج يبلغ نحو ٦٠٠ ٦ موظف في ١٩٩٩/١٢/٣١ بما في ذلك ٣٥٨ ١ من العمال العرضيين على نحو ما هو موضح في الجدول الوارد أدناه. وبالنظر إلى أن الأرقام المتصلة بعام ١٩٩٧ غير متوافرة فإن الوضع عام ١٩٩٩ يمكن أن يقارن فحسب بما كان عليه الحال في ١٩٩٨/١٢/٣١ فقط، حين بلغ عدد العاملين ٣٠٠ ٦ عامل. وبسبب عمليات الطوارئ الواسعة التي تم التعامل معها فإن العدد المتوسط لليد العاملة يزيد عما كان عليه في ديسمبر/كانون الأول ١٩٩٩.

الفئة	المجموع	عقود البرنامج/المنظمة	عقود برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	متطوعو الأمم المتحدة
المهنيون (*)	١ ٠٩٩	٨٥٨	١٦٦	٧٥
الخدمات العامة	١ ٢٥٦	٣١٩	٩٣٧	
تعيينات لمدد محددة	٨٧		٨٧	
عقود الخدمات	١ ٨٩٣		١ ٨٩٣	
عقود أخرى قصيرة الأجل	٩١٣	٢٠٤	٧٠٩	
الموظفون من ذوي العقود	**٥ ٢٤٨**	**١ ٣٨١**	**٣ ٧٩٢**	**٧٥**
اليد العاملة العرضية (**)	١ ٣٥٨	١ ٣٥٨		
المجموع الكلي	**٦ ٦٠٦**	**٢ ٧٣٩**	**٣ ٧٩٢**	**٧٥**

(*) بما في ذلك الموظفين الفنيين المبتدئين بأرقام المنظمة.

(**) المتوسط اليومي

١٦٧- تمثل ميزانية تكاليف دعم البرامج والإدارة للفترة ١٩٩٨-١٩٩٩ المتضمنة ٥٩١,٥ ١ وظيفة ربع مجموع القوة العاملة في البرنامج فقط، ونحو ٤٥ في المائة من العمالة باستثناء اليد العاملة العرضية. وسيشهد هذا الرقم المزيد من الانخفاض في المستقبل. ورخصت ميزانية دعم البرامج والإدارة للفترة ٢٠٠٠-٢٠٠١ بـ ١ ١٤٣ وظيفة بعد نقل بعض تكاليف الدعم المباشر.

إنشاء الوظائف والتعاقد

١٦٨- ليس هناك من إجراءات موحدة في البرنامج لإنشاء الوظائف. وتتباين الإجراءات وفقا لنوع التمويل. ويضطلع المجلس التنفيذي بالموافقة على وظائف ميزانية دعم البرامج والإدارة. أما الوظائف الممولة في ظل تكاليف الدعم المباشر فيقوم بإنشائها المدراء في المقر الرئيسي، والمكاتب الإقليمية والقطرية، بناء على ميزانيات المشروعات المجازة. ويتم التفويض بمصروفات الموظفين المحملة على تكاليف التشغيل بموجب تفويضات دفع. وباستثناء حالات قليلة فإن احتمالات العمالة الكلية لكل وحدة ضمن البرنامج تلخص في جداول التوظيف المنعكسة في نظام ضبط الوظائف الذي يدرج مختلف البيانات المتصلة بكل وظيفة، وتمويلها، وهوية الشخص المعين، وتصنيف الوظيفة، وطبيعة وأجل العقود، إن وجدت. وترسل هذه الجداول بانتظام إلى الميدان بغية المطابقة بين البيانات التي يحتفظ بها المقر الرئيسي والوضع الفعلي في الميدان. ولاحظ موظفو مكتبنا في معظم زياراتهم الميدانية أن هناك نقاط تباين بين الوضع الفعلي في الميدان والبيانات المختزنة في قاعدة بيانات المقر الرئيسي. ونحن نوصي بإبداء المزيد من الاهتمام بهذه المطابقة.

١٦٩- وللتعجيل بإجراءات التعيين للموظفين من الخارج، فقد أدخلت الأمانة عدة تحسينات مثل ملفات معلومات الوظائف العامة. وهناك ٢٤ ملفا من هذا النوع للموظفين الفنيين وسبعة ملفات لموظفي الخدمة العامة. كما أعادت العمل بنظام القوائم لتعيين الموظفين الفنيين الدوليين لتمكين المدراء من اختيار موظفين جدد من قوائم المرشحين التي يتم إعدادها مرة كل سنة في المقر الرئيسي. ويتم استعراض القوائم مرة كل فصل. وفي عام ١٩٩٩ تم تعيين نسبة ٦٨ في المائة من الموظفين الفنيين الدوليين من القوائم، و١٩ في المائة من الفئات التي لم يكن ينطبق عليها استخدام القوائم، وتم التعاقد مع ١٣ في المائة من خارج إطار القوائم أو عبر إعفاءات مرخص بها. على أن من الواجب أن تعرض الوظائف الشاغرة أولا على الموظفين الداخليين الحركيين قبل اللجوء إلى التعاقد الخارجي. وظلت عملية ملء الشواغر بطيئة حينما يتعلق الأمر بالتعاقد الخارجي حتى لو كان الوضع أفضل مما هو عليه في منظمات الأمم المتحدة الأخرى حسب رأي الأمانة.

تعيينات المهام المؤقتة

١٧٠- أشار استعراض موظفي مكتبنا إلى أن الأمانة اضطرت إلى اللجوء إلى إجراءات طوارئ لإعادة تعيين الموظفين في عمليات ميدانية جديدة مثل عمليات تيمور الشرقية، وكوسوفو، ومناطق كوارث أمريكا اللاتينية حيث أن إجراءات إعادة التعيين العادية كانت بطيئة إلى درجة تحول دون تلبية المتطلبات التشغيلية. ولذلك فإن الموظفين المتمتعين بحق قانوني للتقدم أو عدم التقدم إلى الوظائف الشاغرة أرسلوا من المقر الرئيسي أو من وظائفهم الميدانية لتعيينات مؤقتة دون إبطاء تقريبا. ورغم أن قدرة البرنامج على تعبئة موارده البشرية بصورة شبه فورية تستحق الثناء فإننا نعتقد أنه يجب أن تكون هناك مجموعة دنيا من الخطوط التوجيهية المتعلقة بهذه العمليات.

١٧١- وللتعامل مع هذه المجموعة الضخمة من عمليات إعادة تعيين الموظفين ومع العمليات المستمرة في الأقاليم التي تسود فيها مخاطر أمنية شديدة فإن الأمانة اضطرت أيضا إلى استحداث قواعد "مخصصة" للموظفين تماثل الحوافز التي توفرها "وكالات خطوط الجبهة" الأخرى. ولم تكن هذه الحوافز جزءا من قواعد موظفي المنظمة. وصح ذلك خصوصا بالنسبة لما يطلق عليه اسم إجراءات "الوظائف الموازية" و "الراحة والنقاهة". فـ "الوظائف الموازية" هي وظائف تنشأ في البلد "ألف" المجاور للبلد "باء" حيث تنفذ عمليات للطوارئ أو الإغاثة الممتدة وحيث يمكن تعيين الموظفين مهما كانت أصولهم. وفي الواقع فإن الموظفين المعنيين يعينون لعملية الطوارئ أو عملية الإغاثة الممتدة في البلد "باء". ولذلك فإنهم يتمتعون بحق تقاضي مرتبات البلد "ألف" وبدل معيشة يومية نظرا لأنهم يعملون فعلا في البلد "باء". ومن المفترض أن يناظر هذا الإجراء "بدل وضع المهمة" الذي وضعته وكالات الأمم المتحدة الأخرى لعمليات حفظ السلام. وليس هناك في قواعد موظفي منظمة الأغذية والزراعة بنودا تتعلق بـ "الوظائف الموازية" أو وضع المهمة.

١٧٢- وتتيح إجراءات "الراحة والنقاهة" للموظف الحصول على قسط من الراحة المدفوعة الأجر في بلد آخر أو مدينة أخرى غير مكان عمله. ويتم دفع معدل خاص لبدل المعيشة اليومية وفقا للقاعدة 302.7421(i) التي تنص على أنه يجوز للمنظمة أن تحدد معدلات خاصة أو مخفضة لبدلات المعيشة اليومية خلال الأوقات التي يكلف فيها الموظفون بالعمل في المؤتمرات أو لمدد مطولة بعيدا عن مقر عملهم". ونحن نرى أن الأساس القانوني، المستخدم لمساندة هذه الحافز يمكن أن يكون موضع تساؤل.

١٧٣- وينبغي أن تخضع إجراءات "الوظائف الموازية" وكذلك إجراءات "الراحة والنقاهة" لتلك الأقسام من قواعد موظفي المنظمة التي تتعامل صراحة مع المشكلة التي يفترض أن تحلها الإجراءات المذكورة. ونوصي بإدراج مفاهيم حالة المهمة، والراحة والنقاهة لموظفي **البرنامج** في كتيب المنظمة.

العمالة العرضية

١٧٤- لا يقوم البرنامج في الظروف العادية بالتعاقد مباشرة مع اليد العاملة التي تتولى مناولة السلع في العنابر أو في نقاط التسليم. إلا أنه عندما يتعذر منح مثل هذه الأعمال عبر العقود فإنه لا بد من استخدام اليد العاملة العرضية. وبالنظر إلى الافتقار إلى قاعدة مساندة من قواعد برنامج الأمم المتحدة الإنمائي فإن مسألة اليد العاملة العرضية تدار وفقا لقاعدة من قواعد منظمة الأغذية والزراعة. غير أن هذه القاعدة قد وضعت لإتاحة تشغيل عاملين في الأجل القصير ولا تمنحهم الكثير من الاستحقاقات. وأظهر الاستعراض الميداني الذي قام به موظفو مكتبنا أنه في بعض البلدان فإن بعضا من أولئك الموظفين قد عملوا مع البرنامج لفترات طويلة جدا. على أنه تطبيقا لقاعدة المنظمة المذكورة فإن الموظفين المذكورين كانوا يسرحون من عملهم لمدة شهر واحد كل ثلاثة أشهر. وبالإضافة إلى ذلك ففي

عدة حالات جرح فيها عامل عرضي أو قتل فإن الأمانة كانت تضطر إلى دفع إكرامية لأنه ليس هناك من قاعدة في كتيب المنظمة تتناول مثل تلك الحالات. ونوصي بأن يقوم البرنامج بإعداد مجموعته الخاصة من الخطوط التوجيهية بشأن اليد العاملة المذكورة التي بلغ متوسط مجموعها اليومي ٢٧٩ ١ عاملا ١٩٩٨ و٣٥٨ ١ عاملا ١٩٩٩.

برنامج تحسين الإدارة المالية

الخلفية ونطاق المراجعة

١٧٥- يندرج برنامج تحسين الإدارة المالية في عداد المهام الرئيسية التي يضطلع بها **البرنامج**. وكانت المديرة التنفيذية قد وافقت رسميا على هذا البرنامج في فبراير/شباط ١٩٩٦. وصمم البرنامج ليشكل مجموعة من الأنشطة المتكاملة في الآجال الطويلة والمتوسطة والقصيرة تهدف إلى النهوض بالإدارة المالية الشاملة سواء في المقر الرئيسي أو على المستوى الميداني. وانصبت المراجعة في المقام الأول على النظم الاستراتيجية، وهي النتائج الأساسية لبرنامج تحسين الإدارة المالية، حيث أنها تمثل نحو ثلثي مجموع التكاليف. وستشكل هذه النظم معا نظام المعلومات الشامل الجديد في **البرنامج**.

١٧٦- وتألف مجال النظم الاستراتيجية أصلا من ثمانية مشروعات متميزة أعيد تجميعها ضمن فئتين مختلفتين على النحو التالي: ثلاثة نظم دعم للتوريد (ProMIS)، والمالية (FMS)، والموارد البشرية (HR)، التي تعتبر غير مختصة **بالبرنامج**، ونظم الأعمال الخمسة التالية التي تعكس "العمل الحقيقي" للمنظمة.

- نظام حشد الموارد (RMS) لمتابعة كل مراحل مساهمات الجهات المانحة؛
- نظام إدارة تخطيط المشروعات وإدارتها (PPMS) لإدارة المشروعات من مرحلة التصميم وحتى مرحلة الإقفال؛
- نظام معلومات برمجة الموارد وتخصيصها (PARIS) لتخصيص موارد المشروعات ورصدها؛
- نظام إدارة عمليات الإمداد (LMS) لتحديد تكاليف الشحن وإدارة أنشطة النقل، والشحن البحري، والتأمين؛
- نظام رصد السلع، وتجهيزها، وتحليلها لتتبع السلع منذ مرحلة وصولها إلى الميناء، مرورا بالنقل البري، وحتى الوصول إلى الوجهة النهائية.

تنفيذ نظم الدعم الاستراتيجي

١٧٧- وبالنسبة لنظم الدعم الاستراتيجي الثلاثة فقد تقرر منذ البداية البحث عن حزمة متكاملة مع خدمات شريك منفذ لتوفير البرامج الحاسوبية والدعم الاستشاري اللازم لتجهيزها وتنفيذها. وفي أعقاب طلب عروض أرسل في ١٩٩٧/١٠/٦ جرى تقييم العروض الأربعة الواردة في النصف الأول من عام ١٩٩٨. واختير في النهاية برنامج SAP R/3 لشركة IBM. ووقع العقد القاضي بشراء حقوق استخدام البرنامج لـ ٢٥٠ مستخدما تشغيليا ولتنفيذ البرنامج مع شركة IBM في ١٩٩٨/٩/٤ وبلغت قيمة العقد ٩,٨ مليون دولار.

١٧٨- وانقسمت عملية تنفيذ المشروع إلى مرحلتين. وكانت نتيجة المرحلة الأولى التي تغطي مراحل التخطيط، والتحليل، والتصميم هي وضع "المخطط" الذي يزود البرنامج بالمواصفات التشغيلية والنظمية الموثقة لتجيز برنامج SAP ومواءمته مع احتياجات البرنامج. وستغطي المرحلة الثانية بعد ذلك مرحلة النموذج الأولي ومراحل التنفيذ الفعلي. وشمل العقد الترتيب التالي لاقتسام التكاليف/المخاطر. فمن جهة فإن شركة IBM تمتلك خيار التقدم بتعديل

على تقديرات السعر الأصلي أو تأكيد السعر المحدد المتعاقد عليه في نهاية المرحلة الأولى. ومن جهة أخرى فإن البرنامج سيدفع فقط نصف رسوم المرحلة الأولى إذا ما تجاوزت التكاليف التقديرية للمرحلة الثانية النطاق التقديري المتفق عليه. وتمت عملية الانطلاق الرسمي للمشروع المسمى "النظام الاستراتيجي المتكامل لدعم الإدارة" (SIMSS) في ١٩٩٨/١٠/٨ على أن تدخل العناصر الثلاثة (ProMIS وFMS وHR) مرحلة التشغيل الكامل في يناير/كانون الثاني ٢٠٠٠. وتألف هيكل المشروع من لجنة توجيه مشتركة بين البرنامج وشركة IBM، ومجموعة توجيه داخلية، ومنسق لمشروع SIMSS وثلاثة مدراء للمشروعات (مدير لكل عنصر). واضطلع فريق إدارة برنامج تحسين الإدارة المالية بمسؤولية الإدارة الكلية من جانب **البرنامج** فيما يتعلق بالعقد.

⇦ *إضافة عنصرين للمرتبات والسفر*

١٧٩- عند إرسال طلب العروض في ١٩٩٧/١٠/٦ استبعدت المرتبات على أساس أن "متطلبات المرتبات ستلبى من خلال تطوير برنامج مواءمة مع نظام قائم من نظم مرتبات الأمم المتحدة، وهو نظام منظمة الأغذية والزراعة على الأرجح". وبالنظر إلى القرار القاضي بمواصلة الحصول على خدمات المرتبات من هذه المنظمة فإن عقد نظام SIMSS استند على إقامة نظام مواءمة مع نظام المنظمة. على أنه خلال الربع الأخير من عام ١٩٩٨ تقرر أن هذه الخطة الأصلية غير صالحة وأن من الواجب البحث في خيارات أخرى. وفي ١٩٩٩/٢/١١ طلب **البرنامج** من شركة IBM رسميا أن تقدم له عرضا بنظام للمرتبات عوضا عن نظام المواءمة مع نظام المنظمة المحدد في العقد. وتم التوقيع في نهاية المطاف على تعديل على عقد SIMSS الأولي في ١٩٩٩/١٠/١١ بحيث شمل توفير نظام SAP للمرتبات. ووصلت قيمة التكلفة الإضافية إلى ٩٦٠ ٠٠٠ دولار، وهو ما يزيد بنحو ٤٠٠ ٠٠٠ دولار عن التكلفة التقديرية الأصلية لتطوير نظام مواءمة مع المنظمة. واقتضى الأمر إضافة إلى ذلك تأجيل موعد انطلاق مرحلة التشغيل الكامل. وبسبب تأخر إضافة عنصر المرتبات فقد تقرر أن ينفذ عنصرا FMS وProMIS فحسب في يناير/كانون الثاني ٢٠٠٠، وأن ينفذ عنصر المرتبات/HR في أبريل/نيسان ٢٠٠٠. وكان بالمستطاع تفادي هذا الوضع لو أن البرنامج كان قد تحقق مسبقا من المنظمة بشأن جدوى الفرضية المدرجة في طلب العروض. إذ لم يعقد اجتماع لمناقشة تطوير نظام المواءمة المزمع إلا في ١٩٩٨/٦/٢ (أي بعد ثمانية أشهر من إصدار طلب العروض) حين علم **البرنامج** إن مثل هذه الخطوة غير ممكنة.

١٨٠- وتم التوقيع على تعديل آخر لعقد SIMSS الأولي في ٥و١٩٩٩/١١/٨ لتنفيذ وظائف نظام SAP الموحدة المتعلقة بالسفر ودمجها مع العناصر الأخرى بتكلفة إضافية قدرها ٣٠٠ ٠٠٠ دولار. ولم يشتمل نطاق برنامج تحسين الإدارة المالية قط على توفير نظام للسفر. على أنه عند طلب العروض المتعلقة بنظام التوريد الممول من برنامج تحسين الإدارة المالية عام ١٩٩٨ فإنه طلب إلى الجهات المدعوة أن تتقدم بعروض لنظام سفر شامل. وبسبب ارتفاع التكاليف التقديرية فقد تقرر الكف عن السعي للحصول على مثل هذا النظام في الوقت الراهن. على أنه جرى الإقرار بأن وظائف السفر المحدودة المتوافرة حاليا ضمن نظام معلومات البرنامج يجب أن توفر. ووافقت المديرة التنفيذية على خطة القيام بذلك في أوائل عام ١٩٩٩. وفي البداية اعتبر برنامج Atlas الذي تستخدمه منظمة الأغذية والزراعة من بين البدائل. غير أن الاختيار وقع على نموذج سفر برنامج SAP نظرا لصغر حجم الشركة التي تولت تطويره من جهة ولتجربة استخدامه الناجحة في صندوق الأمم المتحدة لرعاية الطفولة (اليونيسيف) واحتياجات مواءمته الدنيا من جهة أخرى.

⇦ *تنفيذ مشروع SIMSS*

١٨١- في ١٩٩٩/٤/٢١ وضمن الجدول الزمني للعقد الأصلي قدمت شركة IBM مخططات لكل من FMS وProMIS وخطة SIMSS الشاملة لإدارة التحول، ولكنها لم تقدم مخطط نظام HR بسبب تأخر إضافة عنصر المرتبات. ووقع **البرنامج** هذه المخططات رسميا في ١٩٩٩/٥/١٨. واكتسب تأكيد IBM للسعر الأصلي صبغته الرسمية في ١٩٩٩/٨/٦. وتم إنجاز المخطط التصميمي للنظام المشترك للمرتبات/HR في ١٩٩٩/٧/١٩ وفقا للجدول الزمني للعقد وأقره **البرنامج** في ١٩٩٩/١٠/١٩. ولم توقع اتفاقية تأكيد السعر إلا في ٢٠٠٠/٣/٣٠. غير أنه كان من المفهوم من البداية أن شركة IBM لا تعتزم زيادة السعر التعاقدي أو خفض نطاقه. وتم تسليم نموذجي FMS وProMIS في ١٩٩٩/٦/٢٥ أي قبل ١٢ يوما من الموعد المزمع وقام البرنامج بإقرارهما في ١٩٩٩/٨/٢. وسلم النموذج الأولي لنظام المرتبات/HR في ١٩٩٩/١٠/١٩ بعد خمسة أيام من الموعد المضروب وأقره **البرنامج** في ١٩٩٩/١٢/٢١. وكما يتضح من التواريخ المذكورة أعلاه فإن **البرنامج** تجاوز في العادة الفترة التعاقدية البالغة عشرة أيام في توقيع المخططات والنماذج الأولية. على أن التأخير كان يرجع إلى طلب إدخال تعديلات على الوثائق الأصلية بغية التوصل إلى مستوى مقبول من الجودة والكمال.

١٨٢- وبالنسبة للسفر كان من المفترض أن تتقدم شركة IBM بمخطط الأعمال وبالنموذج الأولي في ٢٠٠٠/١/١٤. وفي الحقيقة فإن المخطط لم يقدم حتى ٢٠٠٠/٥/٢٣ وأقره **البرنامج** في ٢٠٠٠/٦/١. ووقت كتابة التقرير كان النموذج الذي سلم في ٢٠٠٠/٦/١٩ ما يزال قيد الاستعراض تمهيدا لإقراره. وبالنظر إلى أن التأخر كان يرجع إلى شركة IBM فإن من حق **البرنامج** أن يطالب بتعويضه عن أضرار مقطوعة وفقا للمادة ٨ من العقد الموقع في ٥ و١٩٩٩/١١/٨.

تنفيذ نظم الأعمال الاستراتيجية الخمسة

١٨٣- وبالنسبة لنظم الأعمال الاستراتيجية الخمسة كانت الفكرة الأصلية هي القيام بتطويرها على أساس أنه ليس هناك من حزمة جاهزة قادرة على تلبية متطلبات البرنامج الخاصة. وكان النظامان الأوليان اللذان يزمع تطويرهما هما نظام تتبع السلع (COMPAS) ونظام حشد الموارد (RMS).

⇦ *تنفيذ نظام COMPAS*

١٨٤- خضع نظام COMPAS الذي صممته أولا شركة أمريكية لمزيد من التطوير على يد فريق محلي تم التعاقد معه من خلال المركز الدولي للحساب الإلكتروني التابع للأمم المتحدة. وأطلق النموذج الرائد في أوائل يوليو/تموز عام ١٩٩٨ في كل من كينيا وأوغندا. وفي ديسمبر/كانون الأول عام ١٩٩٨ غدت أثيوبيا وجيبوتي الموضعين الأوليين للتنفيذ. وشهد عام ١٩٩٩ تركيب النظام في عدة مواقع أخرى بحيث تم تجاوز الخطة المستهدفة الأصلية. وانتهى مشروع COMPAS، كجزء من خطة برنامج تحسين الإدارة المالية، رسميا في نهاية ديسمبر/كانون الأول عام ١٩٩٩، أما المسألة الوحيدة المتبقية فهي ترتيبات المواءمة مع نظام SAP. واعتبارا من ٢٠٠٠/١/١ فما بعد أوكلت إلى قسم النقل والإمداد المسؤولية الكاملة عن العمليات اللاحقة للتوسع الميداني وعن توفير المساندة للمواقع المنشأة. وبحلول نهاية الفصل الأول من عام ٢٠٠٠ تمت تغطية ستة وعشرين بلدا، أي أن نحو ٥٠ في المائة من مجموع الأغذية التي ينقلها البرنامج أضحت تدار وتسجل عبر نظام COMPAS.

⇦ تنفيذ نظام RMS

١٨٥- تم تطوير نظام RMS، الذي يستخدم بيئة برنامج Lotus Notes ويعتمد على نظام معلومات البرنامج فيما يتعلق ببعض البيانات، على يد شركة إيطالية جرى التعاقد معها أصلا لتطوير نظامين آخرين. وبموجب التعديل الموقع في ١٩٩٧/١٢/٢ طلب إلى تلك الشركة توفير خدمات إضافية لنظام RMS ولنظام تتبع المراجعة الداخلية. ورغم أن الشركة لم تعد مكلفة بتطوير واحد من النظامين الآخرين فإن تكلفة العقد الإجمالية زادت بأكثر من ثلاثة أضعاف (٩٥٠ ٣١٩ ١٩٩ ليرة إيطالية مقابل ٨٥٠ ٢٤٤ ٥٧ ليرة إيطالية). وأبرم تعديل آخر في ١٩٩٨/٤/٧ للقيام بـ ١٥ عملية تعزيز لنظام RMS بتكلفة إضافية قدرها ٠٠٠ ٤٠٠ ٣٢ ليرة إيطالية. وكان من الواجب تنفيذ كل التطبيقات قبل ١٩٩٨/٦/٣٠. ثم أدت ثلاثة تعديلات إضافية إلى الدفع بالموعد النهائي إلى ٩/٣٠/ ثم ١١/٣٠ ثم ١٩٩٨/١٢/٣١ على التوالي. وتم إنجاز تطوير كل النماذج في الواقع في أوائل عام ١٩٩٩ إلى جانب نظام المواءمة مع نظام معلومات البرنامج. ودخل نظام RMS حيز الاستخدام في المقر الرئيسي منذ فبراير/شباط ١٩٩٩. على أنه بما أن هذا النظام صمم كحل جزئي ومؤقت إلى أن تقام العناصر المتبقية من النظام الشامل الجديد فإن عددا من المسائل العالقة ما تزال قائمة حتى الآن.

⇦ تغيير الاستراتيجية بالنسبة لنظم PARIS وLMS وPPMS

١٨٦- وبالنسبة للنظم الاستراتيجية الثلاثة المتبقية (PARIS وLMS وPPMS) فإن اختيار نظام SAP لمسائل المالية والتوريد والموارد البشرية دفع البرنامج إلى إعادة النظر في مسألة تطوير هذه النظم. وخلص تقييم القدرات الوظيفية لنظام SAP مقابل المتطلبات إلى أن هذا البرنامج مناسب لاحتياجات البرنامج، وأنه لم تعد هناك حاجة إلى عملية تطوير مخصصة. كما اتخذ قرار في أواخر عام ١٩٩٨ بجمع المشروعات الثلاث في ظل مبادرة مشتركة يطلق عليها اسم "النظم التشغيلية والاستراتيجية المتكاملة" (OASIS) التي ستتضمن أيضا بعض عناصر من نظام RMS.

١٨٧- وبما أن نظام SAP كان مناسبا وأن شركة IBM كانت بالفعل شريكا منفذا **للبرنامج** في مشروع SIMSS فلم تجر عملية عطاءات تنافسية بالنسبة لنظام OASIS. وطلب إلى شركة IBM وحدها تقديم عرض في ١٩٩٩/٦/٢٩ وهو ما فعلته في ١٩٩٩/٨/٩ بسعر تقديري أولي مخفض قدره ٦ ملايين دولار. وبما أن ذلك سيتجاوز الحد الأقصى لبرنامج تحسين الإدارة المالية بنحو ٢ مليون دولار فقد اتبع نهج بديل بغية خفض التكاليف. واشتمل ذلك على فصل التحليل والتصميم عن التنفيذ، وفصل نظام OASIS 1 (اللازم كي يدخل نظام SIMSS مرحلة التشغيل الكامل ويغلق نظام معلومات البرنامج) عن نظام OASIS 2 (المؤلف من الوظائف المتبقية). وبعد أن طلب إلى شركة IBM تقديم عرض معدل يغطي التحليل والتصميم فحسب فإنها قامت بذلك في ١٩٩٩/٩/١ بالنسبة لنظام OASIS 1. وصدر خطاب نوايا في ١٩٩٩/٩/٣ لتأكيد قبول العرض بمبلغ مقطوع قدره ٠٠٠ ٦٦٨ دولار وللسماح بالبدء الفوري بالمشروع بحيث يتزامن مع مشروع SIMSS. كما ذكر الخطاب أن الاتفاقية الرسمية التي تحتوي جدول العمل الزمني التفصيلي والمتطلبات ستوقع بحلول ١٩٩٩/١٠/١٨ كحد أقصى. وبالنسبة لتحليل وتصميم نظام OASIS 2 فإن قيمة العرض النهائي لشركة IBM المؤرخ في ١٩٩٩/١٠/١١ بلغت ٠٠٠ ٧٢٠ دولار. وبصورة إجمالية فقد تمت الموافقة على إبرام عقد تحليل وتصميم نظامي OASIS 1 وOASIS 2 مع شركة IBM بتكلفة إجمالية لا تتجاوز ٠٠٠ ٣٨٨ ١ دولار.

١٨٨- وفي الواقع فإن العقد لم يوقع طبقا لهذه الشروط. فبحلول منتصف نوفمبر/تشرين الثاني ١٩٩٩ عانى مشروع OASIS 1 من تأخير لمدة أسبوعين نتيجة عجز البرنامج عن أن ينجز في الوقت المطلوب خطوات العمل التي يجب

أن تقدم إلى شركة IBM لتحليلها وتصميمها بشكل نهائي. وبالإضافة إلى ذلك فإن فريق OASIS لم يتمكن من بدء العمل على مشروع OASIS 2 حسب ما هو مقرر، وتأجل المشروع الذي كان يفترض أن يبدأ في ١٩٩٩/١١/٢ إلى أجل غير مسمى. وكانت التبعات التعاقدية والمالية بالنسبة للبرنامج على النحو التالي. فقد تم التوقيع على عقد يغطي فحسب تحليل وتصميم OASIS 1 في ١٩٩٩/١٢/٢١ بمبلغ متفق عليه قدره ٠٠٠ ٦٦٨ دولار. على أنه بحلول ١٩٩٩/١٢/٢٠ جرى التوقيع على تعديل للعقد يشمل رسما إضافيا قدره ٠٠٠ ٢١٥ دولار. ويرجع ذلك إلى الأيام الإضافية من عمل الاستشاريين اللازمة لإعادة توقيت مشروع OASIS مع الإطار الزمني لنظام SIMSS بسبب تأخر البرنامج والاضطرار إلى دفع إخطار إنهاء خدمة إلى الخبير الاستشاري الذي تم التعاقد معه بشأن مشروع OASIS 2.

التنفيذ المشترك لمشروعي SIMSS و OASIS 1

١٨٩- أثر دمج مشروعي SIMSS و OASIS 1 على الموعد المضروب لدخول SAP حيز التنفيذ الفعلي، وتم تأجيل هذا الموعد حتى ٢٠٠٠/٤/١٧. كما اقتضى الأمر توفير حقوق ترخيص برنامج SAP R/3 لـ ٢٠٠ مستخدم تشغيلي إضافي. وجرى التوقيع على تعديل على عقد SIMSS الأولي بهذا المعنى في ١٩٩٩/١٢/٢٣ بتكلفة إضافية قدرها ٠٠٠ ٥٩٨ دولار. وفي اليوم ذاته صدر أيضا أمر شراء إلى شركة S.P.A Italia SAP على أساس إعفاء من المنافسة للحصول على ترخيص للبرنامج الحاسوبي والخدمات المرتبطة بذلك لنظام تخزين معلومات الأعمال (BIW). وقد اعتبر هذا النظام، وهو حل لتخزين البيانات مكيف ومدمج بصورة وثيقة مع SAP R/3، نظاما صالحا لتلبية احتياجات **البرنامج** من التقارير.

١٩٠- وبغية الوفاء بالموعد المضروب في أبريل/نيسان ٢٠٠٠ للتشغيل الفعلي فقد تم الاتفاق في البداية على تسليم مخطط تحليل وتصميم OASIS 1 في ١٩٩٩/١٢/١٦. ثم أجل هذا الموعد المستهدف إلى ٢٠٠٠/١/١٠ ولكن لم ينجز التسليم في هذا الموعد أيضا. ولم تسلم شركة IBM المخطط حتى ٢٠٠٠/٣/١٣ وأقره البرنامج في ٢٠٠٠/٣/٢٠. وفي حين أن برنامج SAP يوفر حلولا مقبولة لعمليات تخطيط المشروعات (PPMS) والإمداد (LMS) فقد خلصت شركة IBM إلى أن الحاجة تدعو إلى عمليات تطوير واسعة جدا ومكلفة كي يلبي هذا البرنامج متطلبات حشد الموارد (RMS) والبرمجة (PARIS). وبسبب ذلك فقد اختار البرنامج المضي قدما في "النسخة الأولى" من نظام OASIS 1 التي تستبعد الوظائف المحفوفة بالمشكلات ولكنها تتيح تطبيق النظام الجديد وإيقاف النظم القديمة عن العمل.

١٩١- وفي أعقاب هذا القرار جرى التوقيع على تعديل لعقدي SIMSS وOASIS في ٢٠٠٠/٥/٣١ لمرحلة تنفيذ OASIS 1 "النسخة الأولى" بتكلفة إجمالية قدرها ٠٠٠ ٤٦٢ ٥ دولار. كما تم تأجيل الموعد المضروب للتشغيل الفعلي حتى أغسطس/آب ٢٠٠٠ لسببين اثنين. فقد تبين أن حلول SAP لبعض عمليات OASIS أكثر تعقيدا مما كان منتظرا في البداية، كما أن إيجاد حلول مقبولة لبعض عمليات FMS و ProMIS التي سبق تحديدها كان يحتاج إلى وقت أطول. كذلك فإن الصعوبات الإضافية التي واجهت إتمام تجهيز استحقاقات HR وأجزاء من LMS أثرت على الموعد المضروب للتشغيل الفعلي في أغسطس/آب، وتم تأجيل هذا الموعد مؤقتا حتى ٢٠٠٠/١٠/٢ وفقا للخطة المعدلة في أواسط يونيو/حزيران.

حالة أنشطة إدخال النظم

١٩٢- وإلى جانب عمليات تجهيز نظام SAP ومواءمته واختباره فقد تم تحديد الأنشطة التالية على أنها أساسية لتنفيذه بنجاح:

- إعداد البيانات المزمع نقلها من النظم القديمة إلى النظام الجديد؛
- ضمان بيئة مادية كافية؛
- إعداد النظام لاستخدامه في المكاتب الإقليمية والقطرية؛
- إعداد المنظمة لعملية التغيير التي تشمل تدريب المستخدمين النهائيين.

١٩٣- وفي وقت إعداد هذا التقرير لم يكن العمل يمر بالمرحلة ذاتها بالنسبة لجميع المجالات. وكانت الأنشطة المتصلة بالبيئة المادية في أكثر المراحل تقدما. وتم تركيب أجهزة خدمة نظام SAP، التي يتولى المركز الدولي للحساب الإلكتروني أمر صونها، في الربع الأول من عام ٢٠٠٠. وفي ظل مشروع "شبكة الاتصالات المعززة" (*ET*Net) الذي أقيم خارج برنامج تحسين الإدارة المالية زودت المكاتب الإقليمية التي سيتاح لها الوصول إلى نظام SAP بحلقات ربط عبر الأقمار الصناعية. وعلى خلاف ذلك فإن الأنشطة المتصلة بترحيل البيانات لم تتقدم بالسرعة المطلوبة. ووقع هذا المجال، الذي يتطلب مطابقة هياكل البيانات القديمة والجديدة وإجراءات تشغيلية غير متسقة في غالب الأحيان، في نطاق المسؤولية التعاقدية المنفردة للبرنامج. وبالنظر إلى أن هذا المجال يعتبر من أشد الجوانب تعقيدا في أي عملية تنفيذ لنظام متكامل، فإنه يتطلب استراتيجية مفصلة وتصفية للبيانات القائمة قبل التحول إلى النظام الجديد. ووقت كتابة هذا التقرير لم تكن الصيغة النهائية للاستراتيجية الكاملة قد وضعت بعد، كما لم تتم "تصفية" عدة بنود من بنود الميزانية (سلف السفر، والحسابات المعلقة الميدانية، والإرساليات السريعة، وغرامات التأخير، وحسابات التأمين الدائنة والمدينة). وفيما يتعلق بالمرتبات فإن اضطلاع منظمة الأغذية والزراعة حاليا بأمر تجهيزها يزيد في تعقيد مسألة تصفية البيانات وترحيلها. وقد عقد اجتماعان مع المنظمة لتنظيم الانتقال من نظام المرتبات فيها (Finsys) إلى نظام SAP. على أن عملية نقل البيانات لم تكن قد وضعت في صيغتها النهائية وقت كتابة هذا التقرير. وبالإضافة إلى ذلك فإن التغييرات اللازمة في نظام Finsys للعناية بأمر إجراءات المرتبات ذات الأثر الرجعي لم تنفذ. وفي هذا السياق فإن الموعد المضروب للتشغيل الفعلي في ٢٠٠٠/١٠/٢ يبدو غير واقعي.

تكلفة برنامج تحسين الإدارة المالية وتمويله

⇦ معلومات أساسية عن تكلفة برنامج تحسين الإدارة المالية وتمويله

١٩٤- حينما وافقت المديرة التنفيذية في فبراير/شباط ١٩٩٦ على خطة تنفيذ مؤلفة من ثلاث مراحل كانت التكلفة الكلية لبرنامج تحسين الإدارة المالية تقدر بـ ٢٨,٥ مليون دولار. وزيد هذا المبلغ رسميا في ديسمبر/كانون الأول ١٩٩٧ إلى ٣٢ مليون دولار، وكان السبب الرئيسي لذلك هو زيادة مدة التنفيذ (أربع سنوات عوضا عن ثلاث سنوات كما كان مقررا في البداية)، ومن ثم ارتفاع تكاليف صيانة النظم القديمة. وفي نهاية الفترة المالية ١٩٩٦-١٩٩٧ واجه برنامج تحسين الإدارة المالية عجزا في الأموال قدره ١٥,٦ مليون دولار، وتم تمويله بصورة جزئية ومؤقتة بسلفة قدرها ١٠ ملايين دولار من الحساب العام وافق عليها المجلس التنفيذي في الدورة العادية في أكتوبر/تشرين الأول ١٩٩٧.

⇦ *التغييرات التي حدثت خلال الفترة المالية ١٩٩٨/١٩٩٩*

١٩٥- في تقريرنا السابق لاحظنا الافتقار إلى قرار نظامي بإنشاء برنامج تحسين الإدارة المالية كحساب خاص. وقد وافقت المديرة التنفيذية على البرنامج (بأثر رجعي اعتبارا من ١٩٩٦/١/١) في ١٩٩٨/٧/٢٠. وفي التاريخ ذاته وافقت أيضا على زيادة الحد الأقصى للميزانية من ٣٢ مليون دولار إلى ٣٧ مليون دولار، ولكنها طلبت في الوقت نفسه إنشاء لجنة للإشراف على عمليات برنامج تحسين الإدارة المالية وميزانيته. وخلال الدورة السنوية في مايو/أيار ١٩٩٩ قرر المجلس التنفيذي تحويل سلفة قدرها ١٠ ملايين دولار من الحساب العام إلى منحة، كما وافق على تقديم منحة أخرى من الحساب العام لتغطية الرصيد غير الممول حتى الحد الأقصى المتفق عليه لبرنامج تحسين الإدارة المالية والبالغ ٣٧ مليون دولار. ومع ورود مساهمات بقيمة ٢١,٧ مليون دولار ومبلغ ١ مليون دولار كإيرادات فوائد فإن العجز في نهاية الفترة المالية ١٩٩٨-١٩٩٩ وصل إلى ١٦,٣ مليون دولار ونقل المبلغ بأكمله من الحساب العلم. وبما أن عملية النقل تتجاوز الاحتياجات النقدية الحالية، فسيتم تحقيق إيرادات فوائد لصالح برنامج تحسين الإدارة المالية لا لصالح الحساب العام.

١٩٦- وإلى جانب عملية النقل المذكورة أعلاه من الحساب العام إلى برنامج تحسين الإدارة المالية فقد تمت عملية نقل أخرى للمصروفات المحملة على برنامج تحسين الإدارة المالية بقيمة ٢,٣ مليون دولار خلال الفترة المالية ١٩٩٨/١٩٩٩ مما زاد من رصيد أموال البرنامج المذكور. ووفقا لمحاضر جلسات الاجتماع الثامن عشر للجنة توجيه برنامج التحسين فإن "ذلك يعكس المصروفات التي قرر المراجعون الداخليون والخارجيون على حد سواء أنها تتسم بطابع تكاليف دعم البرامج والإدارة (أي تحسينات تشغيلية – سلسلة التحسينات التشغيلية لمشروعات برنامج التحسين). ولم تخلف عملية نقل مبلغ ٢,٣ مليون دولار أي أثر على الحد الأقصى للتكلفة الكلية بالنظر إلى أنه تقرر معاملتها على أنها من فئة الطوارئ. ومنذ ذلك الحين انخفض هذا المبلغ بسبب غرامة قدرها ٢١٥ ٠٠٠ دولار دفعت إلى شركة IBM بسبب عمليات تأخير OASIS المشار إليها آنفا. ووقت كتابة هذا التقرير لم تكن الضرورة قد استدعت السحب من مخصصات الطوارئ المتفق عليها.

الاستنتاجات الشاملة

١٩٧- تم إحراز تقدم كبير في تنفيذ برنامج تحسين الإدارة المالية. وقد لقيت الملاحظات التي أبديناها في تقريرنا السابق بشأن الامتثال إلى السلطة القانونية والتمويل العناية اللازمة: فقد أنشئ برنامج تحسين الإدارة المالية أصولا كحساب خاص وتم ضمان التمويل حتى الحد الأقصى المعدل البالغ ٣٧ مليون دولار. على أنه، وكما توقعنا في تقريرنا السابق، فقد ثبت أن الموعد الأولي لتنفيذ نظم الدعم الثلاثة لم يكن واقعيا. وفي الحقيقة فقد أدخلت تعديلات كثيرة على الخطة الأولية بشأن كل النظم الاستراتيجية خلال الفترة المالية ١٩٩٨/١٩٩٩. وقد اختير نظام SAP R/3 أصلا لنظم التوريد، والمالية، والموارد البشرية فقط، ولكنه سيستخدم أيضا في نهاية المطاف للسفر والمرتبات ولتغطية معظم متطلبات نظم الأعمال الرئيسية الخمسة. وبما أن شركة IBM كانت شريكا منفذا للبرنامج بالفعل فإن جميع الترتيبات التعاقدية الأخرى التي جرت بعد الانتقاء الأولي لـ SAP/IBM لم تستند إلى عملية تنافسية وكانت شركة IBM المصدر الوحيد للعروض. وتم تقييم هذه العروض على يد هيئة تقييم فنية ومالية بدعم من الخبرات المستقلة لطرف ثالث في مجال الأعمال المحدد. واعتبر هذا النهج مفيدا للبرنامج من حيث طابعه العملي، وتكلفته، وحسن توقيته. ونتيجة النطاق الموسع فإن القيمة التعاقدية الإجمالية مع شركة IBM تضاعفت تقريبا (١٨ مليون دولار بالمقارنة مع مبلغ أولي قدره ٩,٨ مليون دولار لمشروع SIMSS وحده).

١٩٨- لا مناص من التغييرات، والتأخيرات، والتكاليف الإضافية عند تنفيذ برنامج حاسوبي متكامل في أي منظمة بسبب تعقيد مثل هذا المشروع والطبيعة الدينامية لقطاع تكنولوجيا المعلومات، وليس البرنامج استثناء في هذا المجال. ومع ذلك فإنه كان بالمستطاع تفادي بعض عمليات التغيير والتأخير والرسوم الإضافية. ويتجلى ذلك على وجه الخصوص بالنسبة للمرتبات حيث أن البرنامج لم يتحقق من فرضية نظام المواءمة مع منظمة الأغذية والزراعة مسبقا. كما أن الفرضية الأخرى القائلة بأن كل نظم الأعمال تتطلب تطويرا معينا في حال عدم توافر حزمة جاهزة كافية لم يكن مدعوما بأدلة وافية. ولو أنفق البرنامج وقتا أطول على دراسة البرنامج الحاسوبي المتكامل عموما ونظام SAP R/3 على وجه الخصوص لأدرك مبكرا أن بالإمكان توفير كل أتمتة الأعمال المطلوبة. ورغم أن البرنامج نجح في تعديل الأمر فإن موقفه عموما كان يمكن أن يكون متسما بقدر أكبر من التفعيل وبقسط أقل من ردود الفعل.

١٩٩- ووقت إعداد هذا التقرير كان هناك نظام واحد (COMPAS) يمكن اعتباره في مرحلة التشغيل الكامل. وقد تغير الموعد المضروب للتنفيذ الفعلي لنظام SAP أربع مرات: من الموعد الأولي في يناير/كانون الثاني ٢٠٠٠ إلى يناير (ProMIS و FMS)- أبريل/نيسان ٢٠٠٠ (المرتبات/HR)، ثم إلى إبريل/نيسان ٢٠٠٠ لكل النظم بالإضافة إلى OASIS، ثم إلى أغسطس/آب ٢٠٠٠، ثم إلى ٢٠٠٠/١٠/٢. وكما ذكرنا أعلاه فإننا لا نعتبر هذا الموعد واقعيا. ونحن ندرك تماما بأن أي تأخيرات جديدة في موعد التشغيل الفعلي ستسفر عن تكاليف إضافية لصيانة النظم القديمة وإلى دفع غرامات على الأرجح إلى شركة IBM. على أن الوفور قصيرة الأجل التي يمكن تحقيقها في السعي للالتزام بالموعد المضروب قد تقابلها نفقات أكبر بكثير ناجمة عن فشل النظم بسبب البيانات الفاسدة أو الافتقار إلى الاستعداد. وقد تم تحقيق الكثير بالفعل. وسيكون من المؤسف إفساد كل هذه الجهود بعجلة لا داعي لها في النهاية. ونحن نوصي بتحديد موعد التشغيل الفعلي بما يتماشى مع إتمام كل أنشطة إدخال النظم.

إدارة مكتب المديرة التنفيذية

٢٠٠- استعرض موظفو مكتبنا مختلف الجوانب المتعلقة بالتنظيم، والميزانية، والشؤون المالية والتعاقدية فيما يخص مكتب المديرة التنفيذية. وكشفت المراجعة عن أن نفقات السفر الرسمي للمديرة التنفيذية تقسم في بعض الحالات بين التمويل من ميزانية تكاليف دعم البرامج والإدارة وتكاليف الدعم المباشر لبعض المشروعات. ونحن ندرك أن صعوبة التكهن بهذه النفقات لا تقل عما هو عليه الأمر بالنسبة لحالات الطوارئ. غير أننا لا نرى أي سبب يمنع البرنامج من أن يعثر، ضمن ميزانية دعم البرامج والإدارة، على مخصصات إضافية لتغطية نفقات السفر غير المنظورة الناجمة عن العدد المتزايد من حالات الطوارئ كما حدث في الفترة المالية ١٩٩٨-١٩٩٩. ولاحظ موظفو مكتبنا أنه قد تم الامتثال تماما للقواعد الناظمة للسفر. ونحن نوصي، خدمة للتبسيط، والشفافية، والمنطق، بأن يتم تمويل جميع أنشطة المديرة التنفيذية من ميزانية دعم البرامج والإدارة حصرا.

مسائل أخرى

التدابير المتخذة استجابة للتقارير السابقة

⇦ *التوريد*

٢٠١- في تقريرنا السابق أشرنا إلى أن عدة فواتير تتعلق بعقود لتوريد الأغذية قد دفعت إلى شركة تجارية دولية ضخمة. وفي كل حالة من هذه الحالات لم تكن هوية المدفوع إليه وعنوانه هما هوية وعنوان البائع الذي وقع العقد، وهو ما يعرض البرنامج إلى خطر كبير في التسديد مرتين. ورغم أن الأمانة قدمت إلى موظفي مكتبنا تأكيدات خطية بأن ذلك لن يحدث مرة أخرى، فإن استعراض المصروفات التشغيلية الخاصة بالسلع قد كشف عن أن هناك ثمانية عقود على الأقل تبلغ قيمتها ١٣ مليون دولار قد سددت في ظل ظروف مماثلة إلى البائع ذاته. ولم تحتفظ الأمانة في سجلاتها بأدلة خطية على أن البائع هو الوكيل المعتمد للمدفوع له. وتم تقديم هذه الوثيقة بعد أن طلبها موظفو مكتبنا فحسب.

⇦ *تحديث المعلومات المالية، والمحاسبة، والانضباط الإجرائي*

٢٠٢- كررنا في تقريرنا الأخير توصياتنا السابقة بعدم الإفراط في الاعتماد على التكنولوجيا وعلى تنفيذ برنامج تحسين الإدارة المالية لحل كل المشكلات المحددة. وعلى خلاف ذلك فلقد كنا نعتقد أن أوجه قصور البرنامج في ميدان الإدارة المالية تعود إلى حد كبير إلى الحاجة إلى وضع ونشر إرشادات تشغيلية ومالية واضحة على مستوى المنظمة من جهة، وإلى الحاجة الملحة إلى تعزيز الموظفين الماليين، ولاسيما في المقر الرئيسي، من حيث العدد والمستوى من جهة أخرى. وبالتالي فإننا نوصي بأن تمنح هذه المشكلات الأولوية. وقد لاحظ موظفو مكتبنا أن الفترة المالية شهدت إصدار كتيبات جديدة مفيدة وهي التالية:

- دليل المحاسبة للمكاتب القطرية في أغسطس/آب عام ١٩٩٨؛
- كتيب النقل والإمداد في أكتوبر/تشرين الأول عام ١٩٩٨؛
- كتيب توريد السلع غير الغذائية في أكتوبر/تشرين الأول عام ١٩٩٩.

٢٠٣- على أنه تعذر الاستخدام الفعال خلال الفترة ١٩٩٨-١٩٩٩ لكتيب المالية الصادر في سبتمبر/أيلول عام ١٩٩٤ والذي لم يحدث منذ ذلك الحين على الرغم من تعديل النظام المالي واللوائح المالية. ووقت كتابة التقرير الحالي قدمت الأمانة إلى موظفي مكتبنا مشروع كتيب المالية المنقح مشيرة إلى أن وضع الكتيب في صيغته النهائية مرهون بإنجاز نظام SAP حيث أن ذلك قد يؤثر على سياسات المحاسبة والمالية. ونحن نثني على هذا العمل. غير أنه بالنسبة لهذا الموضوع كما بالنسبة لعدة مجالات أخرى فإننا نعتقد أن الأمانة أبدت في كثير من الأحيان اعتراضها على توصياتنا السابقة بشأن تصحيح أوجه الضعف في أسلوب الإصدار الحالي للتعليمات والإرشادات الخطية. ونحت الأمانة إلى تبرير تأخير التحديث والتحسين في ميدان الإجراءات بالتعلل بقرب تنفيذ نظام SAP الجديد للمعلومات. وقد لاحظنا أن بعض تدابير التحديث قد نفذت في أواخر الفترة المالية. ونوصي بتكثيف الجهود بالنظر إلى التنفيذ المقبل لنظام المعلومات الجديد.

شكر وتقدير

٢٠٤- نود أن نعرب عن تقديرنا للمديرة التنفيذية وموظفيها لما أبدوه من تعاون وقدموه من مساعدة أثناء المراجعة.

توقيع

بيار جوكس

رئيس ديوان المراجعة

في الجمهورية الفرنسية

المراجع الخارجي

لبرنامج الأغذية العالمي

التقرير المرحلي الأول عن تنفيذ التوصيات الواردة في تقرير المراجع الخارجي عن الفترة المالية ١٩٩٨-١٩٩٩

١- يسر المديرة التنفيذية أن ترفع هذا التقرير الذي يحتوي على استجابة الأمانة للتوصيات الواردة في تقرير المراجع الخارجي عن الكشوف المالية لبرنامج الأغذية العالمي عن الفترة المالية من ١٩٩٨/١/١ إلى ١٩٩٩/١٢/٣١، بالإضافة إلى معلومات عن الإجراءات المتخذة حتى الآن أو المزمع اتخاذها لتنفيذ هذه التوصيات. ويتضمن تقرير المراجع الخارجي نتائج عمليات المراجعة التي قام بها عامي ١٩٩٨ و١٩٩٩، والشهور الستة الأولى من عام ٢٠٠٠. وبمجرد الانتهاء من أعمال المراجعة هذه، بعث المراجع الخارجي بنتائجها إلى المكاتب المعنية في المقر والمكاتب القطرية في شكل ملاحظات مراجعة أو رسائل إدارة. وقد أتاحت هذه الطريقة فرصة للمكاتب المعنية لكي تتخذ على الفور إجراءات تصحيحية أو لتصوغ القرارات والاستراتيجيات المناسبة لتنفيذ التوصيات في المستقبل. وتعرض التدابير المعنية الآن في هذا التقرير المرحلي الأول عن تنفيذ التوصيات الواردة في تقرير المراجع الخارجي عن الفترة المالية ١٩٩٨-١٩٩٩.

٢- والوثيقة التي أمامنا على شكل مصفوفة من ثلاثة أعمدة: العمود الأول يحتوي على توصيات المراجع الخارجي كما جاءت في تقريره عن الفترة المالية ١٩٩٨-١٩٩٩، مع بيان أرقام الفقرات ذات الصلة، والعمود الثاني يتضمن استجابة الأمانة وتعقيباتها، والعمود الثالث يعرض الإجراءات المتخذة أو المزمعة، مع تحديد إطار زمني للانتهاء منها إن أمكن ذلك.

٣- وكما جاء في تقرير آخر، (التقرير النهائي عن تنفيذ التوصيات الواردة في تقرير المراجع الخارجي عن الفترة المالية ١٩٩٦-١٩٩٧)، الذي يشكل جانباً من حزمة الوثائق هذه، فإن المديرة التنفيذية ترجو النظر في التقرير الحالي في سياق برنامج تحسين الإدارة المالية الذي سيعنى بأمر عدد من القضايا التي أثارها المراجع الخارجي.

تقرير مرحلي عن تنفيذ التوصيات الواردة في تقرير المراجع الخارجي عن الفترة المالية ١٩٩٨-١٩٩٩

توصيات المراجع الخارجي (كما وردت في تقرير المراجعة عن الفترة ١٩٩٨-١٩٩٩)	استجابة برنامج الأغذية العالمي	التدابير المتخذة حتى هذا التاريخ أو المزمعة
المسائل المالية **١- نموذج الكشوف المالية**		
توفر إضافة الأسطر الجديدة على الكشوف الأول والثاني والثالث المتعلقة بالفترة المالية المنتهية في ١٩٩٩/١٢/٣١ المزيد من الشفافية في التقارير المتصلة بعمليات تلك الفترة. على أنه كان من الواجب إدراج عدد أكبر من التعقيبات في المذكرات(الفقرة ٩).	إن كل المعلومات الواردة في الأسطر الجديدة من الكشوف الأول والثاني والثالث موضحة بصورة وافية في المذكرات ذات الصلة.	وإلى جانب ذلك فإن بيان المديرة التنفيذية يوفر المزيد من المعلومات الأساسية ولاسيما عن إعادة برمجة وسداد أرصدة الأموال غير المستخدمة.
إن سياسات المحاسبة التي تدون المساهمات المقدمة إلى العمليات الثنائية مباشرة كإيرادات عند تلقيها حتى لو لم يتم تكبد المصروفات المعنية في الفترة المالية ذاتها يمكن أن تقود على الأرجح إلى استنتاج بأن هناك عجزا في أنشطة حسابات الأمانة في البرنامج ومن الواجب إعادة النظر بها(الفقرة ٤٦).	بالنظر إلى أن الرصيد الأولي لحسابات الأمانة يوضح بجلاء أنه يكفل تغطية كافية للنقص الجاري في الإيرادات عن المصروفات فلم يتم تكبد أي عجز.	ستعيد الأمانة مع ذلك النظر في طريقة الإدراج حيث أن مساهمات حسابات الأمانة تماثل في طبيعتها الأموال التي يحتفظ بها البرنامج كأمانة نيابة عن الجهات المانحة.
٢- الكشوف المالية المؤقتة		
قيام الأمانة في المستقبل بإعداد الحسابات المؤقتة مزودة بالمذكرات والمعلومات المناسبة. (الفقرة ٥٢)	وافق البرنامج على ذلك.	سيبدأ تنفيذ ذلك اعتبارا من الكشوف المالية للفترة المنتهية في ٢٠٠٠/١٢/٣١.
٣- إعادة برمجة وسداد أرصدة الأموال غير المستخدمة		
تدعو الحاجة إلى مزيد من التعقيبات المفصلة من الأمانة لتفسير أصل الوضع الحالي، وأثره على الحسابات و القرارات التي ستتخذ بشأن نتائج عملية إعادة البرمجة هذه بشكل يفوق ما هو مدرج في المذكرة ١٤. (الفقرات ٤٨-٥٩)	نوافق على أن الحاجة تدعو إلى توفير المزيد من المعلومات الأساسية لا في المذكرات وإنما في بيان المديرة التنفيذية. وفي الوقت ذاته فلقد بدأت الأمانة بإقفال العديد من المشروعات غير النشطة (أكثر من ١٠٠٠ عملية ثنائية ونحو ٣٥٠ عملية إنمائية وغوثية). وبعد الانتهاء من هذه العملية، التي تعتبر ضرورية لنقل البيانات إلى نظام SAP الجديد، سيتم تحديد المزيد من الموارد القابلة لإعادة البرمجة مع الجهات المانحة.	كما ذكر آنفا يوفر بيان المديرة التنفيذية شروحا إضافية.

توصيات المراجع الخارجي (كما وردت في تقرير المراجعة عن الفترة ١٩٩٨-١٩٩٩)	استجابة برنامج الأغذية العالمي	التدابير المتخذة حتى هذا التاريخ أو المزمعة
تثير مثل هذه الحالة عدداً ممن المسائل المهمة التي تستحق أن يناقشها المجلس التنفيذي ويتخذ قراراً بشأنها (الفقرة ١٢). وينبغي أن تقرر الدول الأعضاء سبل استخدام تلك الاحتياطيات بسبب تعذر تحديد جهاتها المساهمة(الفقرة ٦٠).	وافق البرنامج على ذلك.	ستتقدم الأمانة باقتراح إلى المجلس التنفيذي لاستخدام فوائض مشروعات ما قبل عام ١٩٩٦ هذه.
٤- عمليات النقل من الاحتياطيات (احتياطي التشغيل)		
نقل مبلغ ١٣,٥ مليون دولار من احتياطي التشغيل لتغطية مصروفات المشروعات الإنمائية في إطار عمليات ما قبل عام ١٩٩٦ ومن ثم فقد أسفر عن نقص في المستوى المرخص به لاحتياطي التشغيل، وبالتالي فإنه يتطلب قراراً من المجلس التنفيذي. وموافقة المجلس التنفيذي مطلوبة عندما يُستخدم الاحتياطي ولا تجدد موارده نتيجة لعدم تحصيل مساهمة مؤكدة.	دعمت المساهمات المؤكدة تماماً استخدام احتياطي التشغيل حينما أنفقت تلك الأموال بغية ضمان استمرار العمليات. وهكذا فلقد توافرت الصلاحية خلال ذلك الوقت لاستخدام احتياطي التشغيل. غير أنه تبين فيما بعد أن تلك المساهمات لم تعد قابلة للتحصيل، وبالتالي فقد هبط مستوى الاحتياطي.	ستعيد الأمانة النظر في المادة العاشرة-٥ من النظام المالي المادة ١١٠-١ من اللوائح المالية وتقدم التعديلات المقترحة إلى المجلس التنفيذي في دورته السنوية في مايو/أيار عام ٢٠٠١.
إعادة النظر في النظام المالي حيث أنه لا يتضمن بنوداً تعنى بهذا النوع من الحالات(الفقرتان ١٣ و٦٢).	وافق البرنامج على ذلك. فالمادة العاشرة-٥ من النظام المالي لا تتضمن بنوداً محددة تعنى بالحالات التي لا تتحقق فيها المساهمات المؤكدة التي يستخدم احتياطي التشغيل بشأنها.	يحتوي بيان المديرة التنفيذية على توصية إلى المجلس التنفيذي لتخويل تجديد موارد احتياطي التشغيل إلى مستوى ٥٧ مليون دولار.
٥- المساهمات السلعية		
بسطت طرق تقييم المساهمات العينية في أعقاب تطبيق إجراء جديد في نهاية عام ١٩٩٧ (الفقرة ١٤). إصدار إجراء أكثر تفصيلا وتنفيذه من جانب البرنامج بما في ذلك استخدام رقابة أكثر فعالية لتفادي تكرار مثل هذه الحالات الشاذة وإتاحة إمكانية تصحيح قيوده المتعلقة بالتكاليف الفعلية(الفقرة ٦٦).	وافق البرنامج على ذلك. والحالة الوحيدة التي أشار إليها المراجع الخارجي تتعلق بمساهمة سلعية لعمليات الطوارئ مقدمة من جهة مانحة رئيسية كانت فيها التكاليف التقديرية المستخدمة لأغراض التقييم أعلى بكثير من التكاليف الفعلية. ويتماشى ذلك مع الممارسة الحالية لتقييم المساهمات السلعية التي لا تقوم فيها الجهة المانحة المعنية بالتعديلات بسبب القيود الرصدية والإدارية الصارمة، والتي لا تتعلق في نهاية المطاف بتباينات مهمة.	بدأت الأمانة مناقشات مع الجهة القائمة بأمر الشحنات البحرية لاستنباط منهجية تيسر التحديد المنتظم وحسن التوقيت لأسعار المشتريات الفعلية للمساهمات السلعية بغية تبسيط هذا الإجراء التقييمي الجديد. وحال إرساء ذلك فسيتم الحصول على موافقة الجهات المانحة على استخدام أرقام المشتريات الفعلية لتقييم مساهماتها من السلع.

توصيات المراجع الخارجي (كما وردت في تقرير المراجعة عن الفترة ١٩٩٨-١٩٩٩)	استجابة برنامج الأغذية العالمي	التدابير المتخذة حتى هذا التاريخ أو المزمعة
٦- المساهمات قيد التحصيل		
أن تصدر الأمانة توجيهاً داخلياً على الفور لتعيين المسؤوليات بصورة جلية بشأن إدارة المساهمات، ولفرض علاقة عمل فعالة عبر الاجتماعات المنتظمة لجماعة العمل المشتركة بين الأقسام القائمة بالفعل، ولرفع تقارير منتظمة عن المصاعب الناشئة والقرارات المتخذة (الفقرتان ١٥ و ٧٠).	وافق البرنامج على ذلك.	تم إعداد مشروع وثيقة تحدد مسؤوليات جميع المكاتب المعنية بإدارة المساهمات والتعهدات في يونيو/حزيران عام ٢٠٠٠ وستوضع في صيغتها النهائية حال تنفيذ نظام SAP، حيث أن هذا النظام الجديد سيسفر عن وظائف جديدة وإعادة توزيع لبعض المسؤوليات.
تحديد واضح للمسؤوليات بين مختلف الوحدات الإدارية المعنية فيما يتعلق بتسجيل التعهدات، وتخصيص الموارد، ورصد القيمة المستحقة للتعهدات. واستعراض عملية إدارة التعهدات بشكل شامل ورفع مستواها(الفقرة ٦٩).	وافق البرنامج على ذلك.	مع اعتماد الوحدات النموذجية الجديدة للإدارة والمساهمات في النظام الجديد فإن من المنتظر أن يغدو تسجيل التعهدات أكثر اتساماً بحسن التوقيت وأن يتعزز تخصيص الموارد ورصد القيمة المستحقة للتعهدات بفضل قدرة نظام SAP علىتوليد التقارير المناسبة كأساس لاستعراض دوري أشمل وتحديث التعهدات والمساهمات. ستوثق الاجتماعات والقرارات المتخذة من جانب جماعة العمل القائمة على نحو أوفى من خلال محاضر الاجتماعات وإعداد التقارير المعنية.
٧- سياسة الاسترداد الكامل للتكاليف وتنفيذها		
القيام بسرعة بإصدار إجراءات فيما يتعلق بالطريقة التي يرصد بها البرنامج تنفيذ مبدأ الاسترداد الكامل للتكاليف في حالة جهة مانحة مهمة (الفقرة ٧٢).	وافق البرنامج على ذلك.	شرعت الأمانة في تحليل أوراق عمل للمساهمات إزاء المصروفات حسب أنواع التكاليف بغية توثيق ورصد الاسترداد الكامل للتكاليف من هذه الجهة المانحة الرئيسية. وستستعرض صحيفة العمل مع الجهة المانحة وحال القبول بها فإنها ستستخدم من كلا الطرفين كأداة للرصد.

توصيات المراجع الخارجي (كما وردت في تقرير المراجعة عن الفترة ١٩٩٨-١٩٩٩)	استجابة برنامج الأغذية العالمي	التدابير المتخذة حتى هذا التاريخ أو المزمعة
٨- المساهمات النقدية الحكومية في التكاليف المحلية		
الانتهاء على الفور من وضع الصيغة النهائية للاتفاقية الأساسية وتنفيذها بحيث توضع المادة ٤-٧ من النظام المالي قيد التنفيذ الكامل عبر اتفاقيات وافية مع الحكومات المتلقية أو من خلال إعفاءات واضحة يمنحها المجلس التنفيذي(الفقرتان ١٦ و٧٧).	وافق البرنامج على ذلك.	قدم مشروع الاتفاقية الأساسية الذي أعد مؤخراً إلى المستشار القانوني لاستعراضه والتعليق عليه. ثم سيخضع هذا المشروع للاستعراض الداخلي لتحديد آثاره على سياسات الموارد والتمويل طويل الأجل، ولوضعه في صيغته النهائية ثم إرساله في نهاية المطاف إلى المكاتب الميدانية للبرنامج. ويعتزم مكتب الميزانية إنجاز وثيقة إدارة بحلول ٢٠٠٠/١٠/١ تحدد قضايا المساهمات النقدية الحكومية في التكاليف المحلية وتوصي بإجراءات لإدارة هذه المساهمات.
ينبغي إدراج المساهمات المستندة إلى التزامات قانونية على أنها مساهمات قيد التحصيل (الفقرة ٧٧).	ستحلل أساليب المحاسبة المتبعة إزاء المساهمات النقدية الحكومية في التكاليف المحلية من حيث آثارها على المساهمات العينية التي تقدمها الحكومات المضيفة. وستستعرض ذلك اللجنة الاستشارية المعنية بالمسائل الإدارية (شؤون المالية والميزانية) نظراً لما له من أثر على النظام المشترك للأمم المتحدة.	ستصاغ السياسة المحاسبية المتعلقة بالمساهمات النقدية الحكومية في التكاليف المحلية في ضوء الاتفاقية الأساسية الجديدة والمعيار المحاسبي المشترك الذي ستضعه اللجنة الاستشارية المعنية بالمسائل الإدارية (شؤون المالية والميزانية).
إصدار لوائح وتعليمات مالية لاستكمال المادة الرابعة-٧ من النظام المالي وتزويد البرنامج بمعايير وقواعد إجرائية واضحة فيما يتعلق بتطبيق المساهمات النقدية الحكومية في التكاليف المحلية وطرق التقييم المستخدمة في تحديد المقادير المطالب بها (الفقرتان ١٦ و٧٧).	وافق البرنامج على ذلك.	ستصاغ لوائح مالية مناسبة لاستكمال المادة الرابعة-٧ من النظام المالي.
٩- الالتزامات القائمة و اعتمادات المدفوعات المقبلة		
أكدت الأمانة لموظفي مكتبنا بأنه في ظل النظام الجديد للمعلومات فإن المقدار الذي سيدرج في الاعتمادات سيستخلص من التقارير، ومن ثم فإن ذلك سيكفل تفادي التقدير البخس للمستوى الفعلي للالتزامات القائمة للنقل الداخلي والتخزين والمناولة (الفقرتان ١٨ و٨٤).	وافق البرنامج على ذلك.	في إطار SAP تم اعتماد نظام جديد لتسجيل التزامات النقل الداخلي والتخزين والمناولة تنفق فيه مصروفات النقل الداخلي والتخزين والمناولة وقت الالتزام (أي وقت إصدار أمر الشراء) وهو ما يتماشى مع الأسلوب المتبع إزاء كل مصروفات البرنامج الأخرى.

توصيات المراجع الخارجي (كما وردت في تقرير المراجعة عن الفترة ١٩٩٨-١٩٩٩)	استجابة برنامج الأغذية العالمي	التدابير المتخذة حتى هذا التاريخ أو المزمعة
		سيتوافر تقرير من النظام يبين اعتمادات النقل الداخلي والتخزين والمناولة التي لم يتم الالتزام بها.
١٠- إلغاء الالتزامات القائمة		
اتباع طريقة أكثر شفافية لتسجيل الالتزامات الملغاة بحيث تعرض في الكشوف المالية الفعلية وليس في المذكرات فقط (الفقرتان ١٩ و٨٨).	نرى أن الإجراء الجديد، الذي طبق في الفترة المالية هذه، والذي يدرج الالتزامات الملغاة في المذكرات كاف ومتسم بما يكفي من شفافية لتمكين القارئ من التحقق من أثر عمليات الإلغاء تلك. وفي العادة فإن أنشطة تنفيذ المشروعات وما يرتبط بها من مصروفات تمتد عبر فترتين ماليتين أو أكثر. وتتراكم المصروفات من بداية المشروع وحتى نهايته وتقدم التقارير عنها إلى الجهات المانحة عند إنجاز المشروع. وإذا ما ألغيت بعض الالتزامات السابقة خلال المشروع فإننا نرى أن من الأفضل خفض المصروفات بما يعادل المقادير الملغاة بحيث لا تكون هناك مغالاة في المجموع المتراكم للمصروفات عند إنجاز المشروع. وهكذا فإننا لا نستطيع الموافقة على توصية المراجع الخارجي الداعية إلى تسجيل الالتزامات الملغاة من اعتمادات الفترات المالية السابقة كحساب دائن للجهة المانحة إذ أن ذلك سيؤدي إلى المغالاة لا في المصروفات فحسب بل وفي المساهمات.	في ظل نظام SAP يمكن استخلاص تقرير يوفر تفاصيل الالتزامات الملغاة بحسب فئة الصرف/التكاليف من النظام، وسيستخدم هذا التقرير كأساس لإدراج القيود في المذكرات لتعزيز الشفافية أكثر فأكثر.
زيادة الاهتمام بعملية تحديث ورصد مصفوفات النقل الداخلي والتخزين والمناولة (الفقرة ٨٩)	ينفذ استعراض وتحديث مصفوفات النقل الداخلي والتخزين والمناولة كعملية مستمرة.	أعدت الأمانة بالفعل قائمة شاملة بالمشروعات النشطة ومعلومات عن مصفوفات النقل الداخلي والتخزين والمناولة. وسيستخدم ذلك كأداة لرصد التقدم المحرز في استعراض وتحديث الأسعار وكجدول زمني لعمليات التحديث والمشاركة في بعثات استعراض النقل الداخلي والتخزين والمناولة من المقر الرئيسي.
١١- مصروفات المكاتب القطرية		
اتخاذ تدابير فورية ووافية ترمي إلى تعزيز رقابة المقر الرئيسي على المعاملات الميدانية (الفقرتان ٢٢ و١٠٣):	وافق البرنامج على ذلك.	يجري وضع استراتيجية لتعزيز فرع الشؤون المالية الميدانية على نحو واف من حيث النوعية والعدد في ضوء عملية تطبيق

توصيات المراجع الخارجي (كما وردت في تقرير المراجعة عن الفترة ١٩٩٨-١٩٩٩)	استجابة برنامج الأغذية العالمي	التدابير المتخذة حتى هذا التاريخ أو المزمعة
➢ تعزيز وحدة المقر الرئيسي المسؤولة عن رصد المحاسبة الميدانية بشكل كاف؛ ➢ تنفيذ هذه الوحدة لأنشطة الرقابة على المعالجة اللامركزية كعملية متواصلة على مدى الفترة المالية بحيث يمكن إجراء التقييم الشامل في المقر الرئيسي واستخلاص الدروس وتعميمها على المكاتب اللامركزية وتنفيذها بصورة فعالة في الوقت المناسب؛ ➢ الطلب إلى المكاتب الإقليمية تقديم تقارير وافية وشهرية عن عمليات المعالجة والمراقبة المنفذة في تجمعاتها بحيث يكون المقر الرئيسي في وضع يتيح له متابعة الحالة الفعلية واتخاذ التدابير التصحيحية إن دعت الحاجة.		اللامركزية ومع تنفيذ نظام SAP. وفي الآونة الأخيرة قام الفرع المذكور باستحداث وتطبيق آليات جديدة تكفل قدراً أكبر من الإشراف التفعيلي والمنتظم، ورصد أنشطة المكاتب القطرية وتقديم التقارير عنها بما يضمن أداء المسؤوليات الشاملة للمقر الرئيسي المتعلقة بالإدارة المالية على النحو المناسب في ظل الترتيبات التنظيمية الجديدة. وعلى النهج ذاته فقد أدخل فرع الشؤون المالية الميدانية مؤخراً طريقة أشد انتظاماً لتقاسم الدروس المستفادة وعزز من العملية التشاورية بين المقر الرئيسي والمكاتب الميدانية. ويعتبر تطوير حزمة منقحة لتقديم التقارير للمواءمة بين المكاتب القطرية ونظام SAP من بين التدابير الجاري اتخاذها مع تنفيذ النظام المذكور. وستوضع آليات تقديم التقارير الشهرية في صيغتها النهائية وتعمم كما ستطبق وتتابع بشكل أشد نشاطاً.
١٢- تكاليف دعم البرامج والإدارة		
تشتمل مبادئ سياسات التمويل طويل الأجل التي اعتمدت عام ١٩٩٥ على مبدأ استرداد التكاليف كاملة القاضي بتغطية تكاليف دعم البرامج والإدارة من المساهمات النقدية الحكومية في التكاليف المحلية ومن تكاليف الدعم غير المباشر المفروضة على المساهمات في التكاليف التشغيلية بمعدلات مسبقة التحديد يقرها المجلس التنفيذي. على أن هذه المبادئ لم تكن قد نفذت بعد في الفترة المالية ١٩٩٨-١٩٩٩(الفقرتان ٢٣ و١٠٤).	أقر المجلس التنفيذي خلال استعراضه لتنفيذ سياسات الموارد والتمويل طويل الأجل في الفترة المالية الحالية أن تمويل تكاليف دعم البرامج والإدارة يتسم بالتعقيد إلى حد ما. وفي الواقع فقد أسفر الاستعراض عن تعديل معدل تكاليف الدعم غير المباشر من معدل متعدد إلى معدل واحد لكل فئات البرامج.	في يونيو/حزيران عام ٢٠٠٠ قامت المديرة التنفيذية بصياغة منهجية صريحة لتدابير الحساب، والمحاسبة، وتقديم التقارير المتعلقة بتكاليف الدعم غير المباشر باعتبارها مصدرا من مصادر تمويل تكاليف دعم البرامج والإدارة. وينفذ المزيد من أنشطة التحليل الآن للتعامل مع المساهمات النقدية الحكومية في التكاليف المحلية كمصدر تمويل إضافي لتكاليف دعم البرامج والإدارة.
محاسبة تكاليف دعم البرامج والميزانية		
أن الخط الفاصل بين الأنشطة الممولة من تكاليف دعم البرامج والإدارة ومن تكاليف الدعم المباشر لم يكن واضحا ولا مدعوما بمجموعة متسقة من الخطوط التوجيهية (الفقرتان ٢٤ و١٠٥).	تجدر الإشارة أن للتجمعات خاصياتها المحلية الذاتية (أي أنها تنفذ عمليات ذات طبيعة إقليمية). وهكذا فإن هذه الخاصيات وطبيعة الدعم المباشر المقدم إلى المكاتب القطرية ضمن التجمع ينبغي أن	زودت المكاتب القطرية، أثناء العمليات التحضيرية للفترة المالية ٢٠٠٠-٢٠٠١ بالإرشاد وبصيغة تحدد عناصر تكاليف دعم البرامج والإدارة وتكاليف الدعم المباشر ضمن ميزانياتها. وقد أعد مشروع

توصيات المراجع الخارجي (كما وردت في تقرير المراجعة عن الفترة ١٩٩٨-١٩٩٩)	استجابة برنامج الأغذية العالمي	التدابير المتخذة حتى هذا التاريخ أو المزمعة
	تكون المرتكز في التحقق من المصدر المناسب لتمويل تلك الأنشطة. وتشير السياسات الجديدة للموارد والتمويل طويل الأجل أن تحديد فئات التكاليف المناسبة يعتمد على العلاقة المباشرة أو غير المباشرة للنشاط الممول والغاية من المشروع لا على الموقع الجغرافي الذي تنفذ فيه عمليات الصرف.	خطوط توجيهية عن استخدام تكاليف الدعم المباشر بانتظار وضعه في صيغته النهائية.
استخدام طريقة أشد صرامة في المستقبل في عمليات الاستعراض والإبلاغ المتصلة بالالتزامات المستحقة المزمع تحميلها في نهاية الفترة المالية على ميزانية دعم البرامج والإدارة (الفقرة ١٠٦).	سيوفر النظام الجديد لتسجيل الالتزامات التقارير الضرورية التي ستيسر استعراض الالتزامات المستحقة ورفع التقارير الدورية عنها في أي وقت.	ستصدر إرشادات واضحة ومناسبة عن المعالجة المحاسبية للالتزامات المستحقة مع تنفيذ نظام SAP.
١٣- إدارة الأموال النقدية		
ثمة حاجة ملحة لامتلاك البرنامج للأدوات الضرورية لإدارة وظيفة الخزانة بطريقة حديثة وكفوءة. وينبغي القيام بذلك على وجه الخصوص على أساس الدراسة المتعلقة بعمليات الخزانة التي بدأت في يناير/كانون الثاني عام ٢٠٠٠ والمقترحات الناتجة التي وضعتها شركة استشارية بشأن تعزيز نظم الأمن وتقييم نظم الخزانة (الفقرتان ٢٥ و١٠٤).	وافق البرنامج على ذلك.	وصل كتيب الخزانة إلى مرحلة متقدمة من الإعداد وسيصدر قبل نهاية العام. ويجري تنفيذ التوصيات التي تقدم بها الخبراء الاستشاريون لتعزيز أن النظم المصرفية الإلكترونية.
١٤- سياسة إدارة الاستثمارات		
إنجاز الأمانة على الفور للصيغة النهائية من الإجراءات الخطية المطبقة على إدارة الاستثمارات وتعزيز هياكلها لضمان رقابة وإشراف فعالين على المدراء الخارجيين ومراقبة الحسابات المصرفية (الفقرتان ٢٥ و١١٩).	وافق البرنامج على ذلك.	تدرس الأمانة خيارين حاليا لضمان الرقابة والإشراف الفعالين على مدراء الاستثمارات الخارجيين الذين تم التعاقد معهم مؤخرا وهما: تعزيز الموارد الحالية لوحدة الخزانة أو تكليف وكالة للأمم المتحدة متمركزة في روما وذات خبرة واسعة في إدارة الاستثمارات بالقيام بالوظائف المعنية. وقد عقدت عدة اجتماعات بين الوكالة تلك والبرنامج بهدف تقاسم الخدمات المشتركة.

توصيات المراجع الخارجي (كما وردت في تقرير المراجعة عن الفترة ١٩٩٨-١٩٩٩)	استجابة برنامج الأغذية العالمي	التدابير المتخذة حتى هذا التاريخ أو المزمعة
١٥- الحسابات المصرفية		
الحسابات المصرفية للمقر الرئيسي		
الالتزام الصارم بالقواعد التي تحكم مطابقة الكشوف المصرفية لأنها ضرورية لرصد مدى دقة سجلات المحاسبة ولحماية أصول البرنامج (الفقرة ١٢٠).	وافق البرنامج على ذلك.	تتخذ التدابير في الوقت الحاضر للتمييز بوضوح بين أدوار وحدة الخزانة ومكتب الشؤون المالية الميدانية لضمان عمليات أشد نشاطاً للمطابقة والرصد الشهريين لمحاسبة المعاملات النقدية، ولاسيما بالنسبة لحسابات الأرصدة الصفرية. وتتم الآن مطابقة كشوف الحسابات المصرفية للمقر الرئيسي بانتظام ومن المزمع نقل هذه المسؤولية من الخزانة بغية النهوض بمراقبة هذه الأصول وحمايتها.
الحسابات المصرفية الميدانية		
الالتزام الصارم بالقواعد الناظمة لفتح وإقفال الحسابات المصرفية للبرنامج وتحديد المسؤوليات لتشغيل كل حساب مصرفي منفرد في المقر الرئيسي وفي الميدان (الفقرتان ٢٦ و١٢٢).	وافق البرنامج على ذلك.	تطبق القواعد الحالية بالفعل بصرامة أشد كما يجرى تقدير أكثر نشاطاً للمتطلبات التشغيلية لفتح الحسابات المصرفية الجديدة. كما ينظر في ما إذا كانت ما تزال هناك حاجة إلى العديد من الحسابات المصرفية القائمة في إطار الأنشطة الجارية لتصفية البيانات استعداداً لتنفيذ نظام SAP.
١٦- الأموال المحوّلة إلى نقد والمحتفظ بها كأمانة		
توجيه المزيد من الاهتمام إلى إدارة الأموال المحولة إلى نقد والمحتفظ بها كأمانة حيث أن عمليات المراجعة المحلية لم تنفذ بانتظام وأن المقدار الكلي للأصول السائلة، أي الأموال النقدية واستثمارات الأموال النقدية الحرة، تتجاوز كثيراً في بعض البلدان متطلباتها التشغيلية (الفقرتان ٢٦ و١٢٤).	وافق البرنامج على ذلك.	يولى اهتمام أكبر إلى التطبيق الصارم للسياسات والإجراءات في إدارة الأموال المحولة إلى نقد والتي يحتفظ بها البرنامج كأمانة وفي محاسبتها. وكما أقر المراجع الخارجي فلقد برز ذلك في الكشوف المالية بطريقة أشد شفافية. ومع تنفيذ نظام SAP فستتوضح الإجراءات المحاسبية على نحو أفضل وستكون التقارير عن هذه المسألة ميسورة للقيام برصد أحسن. وبالإضافة إلى ذلك فإن مكتب المراجعة الداخلية يقوم بتحليل تقارير المراجعة الخارجية المحلية عن الأموال المولدة وفقاً لما طلبه تعميم الإدارة التنفيذية 95/007 وتوجيه مصلحة العمليات 95/002. ويتقدم مكتب المراجعة الداخلية بتقارير سنوية إلى الإدارة على

توصيات المراجع الخارجي (كما وردت في تقرير المراجعة عن الفترة ١٩٩٨-١٩٩٩)	استجابة برنامج الأغذية العالمي	التدابير المتخذة حتى هذا التاريخ أو المزمعة
		أساس موحد عن القضايا والشواغل الناشئة عن تلخيص أوجه الضعف القطرية/الخاصة بالمشروعات، والتوصيات، وتدابير متابعة قضايا السنوات السابقة والتقارير التي لم ترفع. كما أن مكتب المراجعة الداخلية يغطي مشروعات تحويل الأموال إلى نقد في بعثات المراجعة التي يقوم بها إلى المكاتب القطرية، وينفذ مشاورات ثنائية منتظمة مع هذه المكاتب.
١٧- فوائد حسابات الأمانة والحسابات الخاصة		
النص في النظام المالي على أسلوب اقتطاع جانب من الفائدة المحصلة لحسابات الأمانة قبل إعادة تخصيصها (الفقرة ١٢٦).	هناك عوامل (مزج تعويضي بين المدخرات وحسابات الودائع بأجل، والتأخر في معالجة عمليات صرف المكاتب القطرية) يعتقد أنها تؤثر على المقدار الفعلي للفوائد المحصلة من حسابات الأمانة. وبالتالي فإنها تراعى عند حساب الفائدة التي تستحق لحسابات الأمانة بحيث تعكس مقدارا أدق من الفوائد لافعلية المحصلة من تلك الأرصدة. وهذا الإجراء لحساب الفائدة هو أسلوب يتماشى مع السنوات السابقة ولا حاجة إلى إدراجه في النظام المالي.	في نظام SAP سيتم توليد معدلات الفائدة المركبة من النظام الجديد وسيكون إدراج مصروفات المكاتب القطرية متسما بحداثة أشد مما يقلل من أثر هذه العوامل على حساب الفائدة.
١٨- الحسابات الدائنة والمدينة		
مواصلة عملية المطابقة بين [البرنامج ومنظمة الأغذية والزراعة] إلى أن يحظى الفارق الحالي بين المقادير المدينة والدائنة بتفسير كامل. ومن الواجب بعد ذلك أن تغدو هذه العملية روتينية بحيث تنفذ كل شهر (الفقرتان ٢٨ و١٣٢).	وافق البرنامج على ذلك.	تنفذ المطابقة كعملية متواصلة حيث أن المعاملات تسجل كل شهر، وهو ما قد يحتوي أو لا يحتوي على فوارق. وفي حالة منظمة الأغذية والزراعة فإن مطابقة حساباتها الرسمية (نظام Oracle) ونظام مرتباتها (Finsys) ستتم وستجري المطابقة مع سجلات البرنامج.
وفي حالة منظمة الأغذية والزراعة فقد كشفت المراجعة الحاجة إلى مطابقة الحساب المدين مع معاملات المرتبات لأن البيانات جاءت من نظامين مختلفين (الفقرة ٢٨). وينبغي مواصلة الجهود للتوصل إلى تفسير للفارق بين بيانات المرتبات لنظام Finsys وسجلات نظامOracle لعام ١٩٩٩ وحساب ما يتعلق بعام ٢٠٠٠، كما	وافق البرنامج على ذلك.	تجري عملية تصفية واسعة لبيانات كل حسابات الميزانية، بما في ذلك الحسابات الدائنة والمدينة الخاصة بمنظمة الأغذية والزراعة استعدادا لنقل البيانات إلى نظام SAP وتوليى البرنامج وظائف المرتبات من منظمة الأغذية والزراعة.

توصيات المراجع الخارجي (كما وردت في تقرير المراجعة عن الفترة ١٩٩٨-١٩٩٩)	استجابة برنامج الأغذية العالمي	التدابير المتخذة حتى هذا التاريخ أو المزمعة
يجب أن تدخل التعديلات الضرورية. وعلى البرنامج أن يحصل من المنظمة على معاملات المرتبات من نظامOracle لا من نظام Finsys تفاديا لحدوث فوارق في المستقبل (الفقرة ١٣٢).		
هناك حاجة مطلقة إلى تصفية جميع القيود المؤقتة وغير الأكيدة قبل ترحيل البيانات إلى النظام الجديد (الفقرة ٣٠).	وافق البرنامج على ذلك.	في إطار استراتيجية النقل لتنفيذ نظام SAP تم توفير إرشادات وإجراءات وساعة لتيسير تصفية كل البنود المؤقتة وغير الأكيدة التي ستنقل إلى النظام الجديد.
السلف الشخصية		
توجيه المزيد من الاهتمام إلى معالجة السلف الشخصية بحيث لا يتجاوز أجلها فترة ثلاثة أشهر والامتناع عن تنفيذ التقاص بين المبالغ الدائنة والمدينة الخاصة بالموظفين في الكشوف المالية (الفقرة ١٣٥).	إن السلف الشخصية المتصلة بإنهاء خدمة الموظفين (استحقاقات إنهاء الخدمة بالاتفاق والعودة إلى الوطن)، وسلف المنح التعليمية، وايجارات البيوت/السيارات عن النقل هي استحقاقات ويمكن أن تتجاوز المستردات/التسويات مرتب ثلاثة أشهر للموظف المعني وفترة ثلاثة أشهر على التوالي. وتجدر الإشارة إلى أن التقاص بين المبالغ الدائنة والمدينة قد تم فحسب على مستوى الكشوف المالية لا على المستوى الفرعي لحسابات الموظفين الأفراد. ولا يمكن تنفيذ توصية المراجع الخارجي في ظل النظام الحالي حيث أنها تتطلب عملية مطولة من التدخلات اليدوية.	سيصون نظام SAP الجديد دفاتر أستاذ فرعية للموظفين الأفراد بما ييسر عرض المبالغ الدائنة والمدينة بمقادير إجمالية في الكشوف المالية.
المبالغ المستحقة من الحكومة المضيفة		
اتخاذ التدابير لمطالبة الحكومة الإيطالية بمبالغ مستحقة تتعلق بالأجور المدفوعة لعملية النقل من المقر الرئيسي السابق إلى الموقع الجديد في باركو دي ميديتشي (الفقرتان ٣٠ و١٣٦).	وافق البرنامج على ذلك.	ستتابع الأمانة الأمر مع السلطات الإيطالية.
تكاليف إعداد المشروعات		
رصد حساب تكاليف إعداد المشروعات وتصفيته بانتظام (الفقرتان ٣٠ و١٣٧).	وافق البرنامج على ذلك.	سيرصد فرع الحسابات رصدا وثيقا هذا الحساب في استعراضه الشهري للكشوف المالية.

توصيات المراجع الخارجي (كما وردت في تقرير المراجعة عن الفترة ١٩٩٨-١٩٩٩)	استجابة برنامج الأغذية العالمي	التدابير المتخذة حتى هذا التاريخ أو المزمعة
حسابات الإرساليات العاجلة وغرامات التأخير		
دفع الإرساليات المستعجلة واسترداد غرامات التأخير، أو شطبها بناء على قرار من المديرة التنفيذية، وفقا للقاعدة الحالية، دون المزيد من التأخير (الفقرتان ٣٠ و١٤٠).	توافق الأمانة على التوصية الداعية إلى تسوية حسابات الإرساليات العاجلة وغرامات التأخير في المواعيد المناسبة.	ستجري الوحدات المعنية في المقر الرئيسي والمكاتب القطرية اتصالات لتحديد وتبسيط الإجراءات التي ستسفر عن تسوية أفضل توقيتا لحسابات الإرساليات العاجلة وغرامات التأخير.
حسابات التأمين		
ينبغي أن تشطب الزيادة الشاملة [المتعلقة بالفترة الممتدة من عام ١٩٨٩ إلى عام ١٩٩٩]. فإن كانت ما تزال جارية وقت كتابة هذا التقرير. وينبغي بذل كل جهد مستطاع لإنجاز عملية المطابقة بالنسبة للفترة الواقعة بعد عام ١٩٩٤ بالنظر إلى النقل القادم للبيانات ولإعداد عمليات الشطب الضرورية (الفقرتان ٣٠ و١٤٢).	وافق البرنامج على ذلك. وبسبب الافتقار إلى المستندات المؤيدة عن الفترة بين عامي ١٩٨٩ و١٩٩٤ فإن بذل المزيد من المحاولات للقيام بمطابقة تفصيلية سيكون عقيما. وتنفذ الآن مطابقة الحسابات للفترة الواقعة بعد عام ١٩٩٤.	ستشطب الزيادة الشاملة المتعلقة بمستردات التأمين الصافية في الفترة الممتدة من عام ١٩٨٩ إلى عام ١٩٩٩ والبالغة ٥١٠ ٠١١,٨٩ دولار. وستقدم توصية إلى المجلس التنفيذي في دورته العادية الثالثة في أكتوبر/تشرين الأول عام ٢٠٠٠ لنقل مستردات التأمين الصافية التي لا يمكن ربطها بجهات مانحة محددة إلى حساب الاستجابة العاجلة. ويجري حاليا تحليل مطالبات ومستردات التأمين بعد عام ١٩٩٤ وما تلاه قبل نقل البيانات إلى نظام SAP الجديد وستتخذ الخطوات المناسبة على الفور.
مستردات التأمين المستحقة للجهات المانحة		
تعتبر تصفية كل هذه الحسابات وإبلاغ الجهات المانحة أو المجلس التنفيذي أمرا يتسم بالإلحاح ونوصي بشأنه بتدابير عاجلة وفعالة (الفقرتان ٣٠ و١٤٢)	وافق البرنامج على ذلك، باستثناء أن التصرف بهذه المستردات هو أمر يرجع إلى الجهات المانحة المنفردة لا إلى المجلس التنفيذي.	إثر عمليات تحليل مستردات التأمين المشار إليها آنفا، فسيتم على الفور إبلاغ الجهات المانحة المعنية بها وسيستخلص قرارها المفضل بشأن التصرف فيها. أما المستردات التي سبق الإخطار بها فستجري متابعتها بنشاط.
الاعتمادات لتغطية المصروفات الثنائية غير المستردة بعد من الحكومة المضيفة		
مواصلة الأمانة سعيها لاسترداد مبلغ ٣,٤ مليون دولار من الحكومة المضيفة المستحق عليها لتجهيز المقر الرئيسي السابق (الفقرة ١٤٤).	وافق البرنامج على ذلك.	تابعت الأمانة هذا الأمر بنشاط مع الحكومة المضيفة.

توصيات المراجع الخارجي (كما وردت في تقرير المراجعة عن الفترة ١٩٩٨-١٩٩٩)	استجابة برنامج الأغذية العالمي	التدابير المتخذة حتى هذا التاريخ أو المزمعة
١٩- الخطط المتعلقة بالموظفين		
خطة مدفوعات نهاية الخدمة والصندوق المتجدد لمدفوعات التعويض		
تعديل البرنامج لسجلاته المتعلقة بخطة مدفوعات نهاية الخدمة والصندوق المتجدد لمدفوعات التعويض حال تلقي المعلومات ذات الصلة وأن يتخذ المجلس التنفيذي قرارا بشأن إعادة تخصيص أي زيادة في الاستثمارات (الفقرتان ٣١ و١٤٧). الإبلاغ عن نصيب البرنامج من الخصوم الإكتوارية بما يتماشى مع السياسة المعلنة لمنظمة الأغذية والزراعة والتوصل إلى اتفاق مع البرنامج لتنفيذ مثل هذه السياسة (الفقرة ١٤٦).	وافق البرنامج على ذلك.	على نحو ما أوضح للمراجع الخارجي فإنه سيتم التقدم باقتراح إلى المجلس التنفيذي كي ينقل إلى احتياطي استحقاقات الموظفين أي مبلغ فائض ناشئ عن الفرق بين التقييم الإكتواري لخطط استحقاقات الموظفين والقيمة الدفترية للاستثمارات، حال توافر التقييم الأخير. وستدرج الاستثمارات والخصوم الإكتوارية وتوضح على هذا النحو.
استحقاقات الموظفين الخاضعين لعقود مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي		
قد لا تكشف المذكرة ١٨ من الكشوف المالية المقدار الإجمالي للخصوم المرتبطة بالموظفين المحليين من ذوي العقود الخاضعة لقواعد برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وينبغي تقييم تلك الخصوم ورفع التقارير عنها في الكشوف المالية المقبلة (الفقرة ١٤٩).	لا تميز الدراسة الإكتوارية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي في الوقت الحاضر بشكل واضح الموظفين الوطنيين التابعين لبرنامج الأغذية العالمي والمشمولين بخطة برنامج الأمم المتحدة عن غيرهم، ولذا فإن من المتعذر تحديد خصوم برنامج الأغذية العالمي.	أجريت مشاورات أولية مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بغية الحصول على المعلومات المطلوبة بغرض إدراجها في الكشوف المالية المقبلة. واقترح برنامج الأمم المتحدة الإنمائي التعاقد مع الشركة الاستشارية ذاتها حيث أنها هي الشركة التي تتولى أيضا إجراء الدراسات الإكتوارية لمنظمة الأغذية والزراعة.
مسائل الإدارة		
٢٠- سياسة اللامركزية		
وفقا لتقديرنا العام فإن الإصلاح، وأن لم يكتمل بعد، جاء في وقته وأنه أطلق على النحو الملائم وأن النتائج إيجابية عموما في هذه المرحلة فيما يتصل بالدعم المقدم إلى العمليات. على أننا نرى أن هناك متسعا كبيرا للتحسين في مجالات الإدارة والمالية والرصد (الفقرة ٣٣).	وافق البرنامج على ذلك.	انظر أدناه.

توصيات المراجع الخارجي (كما وردت في تقرير المراجعة عن الفترة ١٩٩٨-١٩٩٩)	استجابة برنامج الأغذية العالمي	التدابير المتخذة حتى هذا التاريخ أو المزمعة
إنشاء وتعديل " التجمعات"		
ينبغي أن تعد القرارات المتصلة بإنشاء تجمع أو تعديل حدوده في المستقبل على أساس إجراءات محددة بوضوح بما في ذلك وضع مبررات داعمة متينة وأن تضفي الصفة الرسمية على هذه القرارات عبر تعميمات تصدرها المديرة التنفيذية (الفقرتان ٣٣ و١٥١).	وافق البرنامج على ذلك.	سيتم الإعلان عن أي تغيرات من خلال تعميمات تصدرها المديرة التنفيذية.
مهام المكاتب الإقليمية		
ينبغي أن تضع الأمانة سياسة واضحة لتحديد المسؤوليات المختلفة للمكاتب القطرية، والمكاتب الإقليمية، والمقر الرئيسي. كما ينبغي أن تحدد كل الوظائف التي يؤديها المدراء الإقليميون بصورة واضحة وأن توصف في تعليمات مفصلة، وأن يتم إصدار بيانات خطية كلما دعت الحاجة إلى عمليات تكييف للنمط الأساسي.	وافق البرنامج على ذلك.	أجري استعراض حمل عنوان "إنجاح اللامركزية". وتشمل نتائج هذا الاستعراض توحيد كل الإرشادات عن اللامركزية، وإعداد مصفوفة مساءلة وبيانات وظيفية مفصلة عن كل مكتب من مكاتب التجمعات. كما ستنفذ التوصيات النهائية للاستعراض في المقر الرئيسي وفي كل مكاتب التجمعات من خلال حلقات التوعية، والدورات التدريبية، وإعداد الخطوط التوجيهية.
أوجه القصور في تنفيذ بعض المهام المحددة		
أن توجه الأمانة اهتماما خاصا إلى قضايا تدريب الموظفين، وعمليات استعراض النقل الداخلي والتخزين والمناولة، وأن تقوم الوحدة المسؤولة في المقر الرئيسي على وجه الخصوص بإصدار تقدير شامل فيما يتصل بالعمليات آنفة الذكر (الفقرة ١٥٥)	وافق البرنامج على ذلك.	تشمل خطة عمل عام ٢٠٠٠ الخاصة بفرع التدريب والتطوير المهني إصدار خطوط توجيهية عن تخصيص أموال التدريب وإدارتها ورصدها. وستوزع هذه الخطوط التوجيهية على كل المكاتب القطرية والوحدات العاملة في المقر الرئيسي. للإطلاع على مزيد من المعلومات عن النقل الداخلي والتخزين والمناولة انظر الاستجابة المتصلة بالجزء ٩ المعنون "الالتزامات المستحقة والاعتمادات" أعلاه. كما تعتزم الأمانة أن تصدر تقديرا شاملا للوضع من خلال عمليات استعراض النقل الداخلي والتخزين والمناولة التي ستنفذها كل عامين المكاتب القطرية تحت إشراف قسم النقل والإمداد.

توصيات المراجع الخارجي (كما وردت في تقرير المراجعة عن الفترة ١٩٩٨-١٩٩٩)	استجابة برنامج الأغذية العالمي	التدابير المتخذة حتى هذا التاريخ أو المزمعة
تمويل المكاتب الإقليمية		
ينبغي بذل كل جهد مستطاع لتتسق الوظائف في المكاتب الإقليمية قدر الإمكان مع مصادر تمويلها. وإذا ما اقتضى الأمر اقتسام بعض الوظائف بين المكاتب القطرية والإقليمية فإن ذلك ينبغي أن يتم عبر إجراءات محددة ورسمية (الفقرة ١٥٦).	وافق البرنامج على ذلك.	شكلت جماعة عمل تضم ممثلين عن مكتب مساعد المدير التنفيذي للعمليات، وإدارة البرمجة, وقسم المالية ونظم المعلومات، وقسم الموارد والعلاقات الخارجية، وبرئاسة مكتب المديرة التنفيذية للعناية بأمر قضايا التمويل للوظائف في المكاتب القطرية والإقليمية. وتصدر خطوط توجيهية بهذا الشأن من حين إلى آخر.
متابعة سياسة اللامركزية		
توسيع مشاركة الهيكل الإداري في المقر الرئيسي لمراقبة، ورصد، ومتابعة الإصلاحات. ولفت انتباه المجلس التنفيذي إلى نتائج استعراض الخبير الاستشاري حال توافرها (الفقرة ١٥٨).	وافق البرنامج على ذلك.	أعادت المديرة التنفيذية في مطلع هذا العام تشكيل لجنة الإشراف على إدارة التحولات لضمان ضبط ورصد ومتابعة الإصلاحات على نحو أكثر نشاطا وتنظيما. وسيرفع تقرير عن متابعة سياسة اللامركزية إلى المجلس التنفيذي في دورته السنوية في مايو/أيار عام ٢٠٠١.
تقييم نتائج سياسة اللامركزية		
وضع تقييم للكفاءة التكاليفية لعملية اللامركزية. وينبغي أن يشتمل هذا على تقدير دقيق لتطور التكاليف والوفور المالية، مع توفير بيانات مثل عدد الوظائف المنشأة في الميدان والملغاة في المقر الرئيسي، والتكاليف الإدارية للمكاتب الإقليمية، والتكلفة الشاملة لسياسة اللامركزية (الفقرة ١٥٩).	وافق البرنامج على ذلك.	من المزمع إجراء عملية تقييم لمبادرة التحول التنظيمي التي بدأت عام ١٩٩٧ وذلك في الربع الأخير من عام ٢٠٠٠. وستشمل هذه العملية تدير التكاليف والمنافع المتعلقة بتفويض الوحدات الميدانية أمر اتخاذ القرارات التشغيلية. وتقوم وحدة الإشراف على إدارة التحول بوضع اللمسات النهائية على نطاق اختصاص عملية التقييم تلك. وستلتمس الاقتراحات من قائمة موجزة للشركات الاستشارية المعنية بالإدارة. وسيعرض التقرير على المجلس في دورته السنوية في مايو/أيار ٢٠٠١.
٢١- إدارة الموارد البشرية		
بالمستطاع التوسع في استخدام عدة أدوات صممت لرصد إنجاز أهداف التعيين المراعية للتوزيع الجغرافي ولاعتبارات المساواة بين الجنسين (الفقرة ١٦٥).	وافق البرنامج على ذلك.	وضعت الإدارة العليا أرقاما مستهدفة للتعيين من زاوية التوزيع الجغرافي والمساواة بين الجنسين، وأعلم جميع المدراء القائمين على التعيين بذلك خطيا. وتتلقى الإدارة العليا تقارير فصلية عما إذا كانت

توصيات المراجع الخارجي (كما وردت في تقرير المراجعة عن الفترة ١٩٩٨-١٩٩٩)	استجابة برنامج الأغذية العالمي	التدابير المتخذة حتى هذا التاريخ أو المزمعة
		تلك الأرقام المستهدفة قد تحققت أم لا بحسب الأقسام والمكاتب الإقليمية والقطرية. ويتحمل المدراء القائمون بالتعاقد مسؤولية تحقيق تلك الأهداف التي تندرج في عداد الإنجازات التي تتناولها تقارير الإدارة والتقدير المتعلقة بكل مدير قائم بالتعاقد.
إنشاء الوظائف و التعاقد		
إبداء المزيد من الاهتمام بمطابقة جداول التوظيف في نظام ضبط الوظائف بين المقر الرئيسي والوضع الفعلي في الميدان. وظلت عملية ملء الوظائف الشاغرة بطيئة حينما يتعلق الأمر بالتعاقد الخارجي (الفقرتان ١٦٨ و١٦٩)	وافق البرنامج على ذلك.	في انتظار تنفيذ نظام SAP الجديد فإن مطابقة الوظائف وبيانات الموظفين المختزنة في نظام دعم الوظائف (المعروف قبلا باسم نظام ضبط الوظائف) تجري مرة واحدة في العام في عملية مشتركة بين المقر الرئيسي والمكاتب القطرية. أدى تطبيق نظام قوائم المرشحين المعتمد بالنسبة لمختلف الملفات الوظيفية والمحدث على أساس فصلي إلى اختصار الوقت اللازم للتعاقد الخارجي من أكثر من ٧ أشهر في الماضي، بالارتكاز على إعلانات محددة للوظائف الشاغرة، إلى ٣,٥ شهر في المتوسط.
تعيينات المهام المؤقتة والعمالة العرضية		
إدراج الإجراءات المسماة "الوظائف الموازية" و"الراحة والنقاهة" في كتيب منظمة الأغذية والزراعة للتعامل مع هذه الحالات المحددة، وإصدار التوجيهات لمعالجة أمر تعيينات المهام المؤقتة والعمالة العرضية (الفقرات ٣٧، و١٧٠، و١٧٢-١٧٤)	وافق البرنامج على ذلك. ومن بين القضايا المطروحة منح الموظفين في وضع المهمة وظائف موازية ومعدلات مخصصة لبدلات المعيشة اليومية عوضا عن بدلات معيشة المهمات؛ وعلى قسم الموارد البشرية التعامل مع ذلك في الأقسام المعدلة/المنقحة من كتيب الموظفين. إن استخدام العمالة العرضية في المكاتب القطرية يتطلب قيام قسم الموارد البشرية بتحليل واستعراض معمقين، وذلك بالنظر إلى الوضع التعاقدي المعقد للموظفين الوطنيين الخاضعين لقواعد برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ولوائحه. ويستعرض قسم الموارد البشرية بصورة متواصلة الحوافز المقدمة للموظفين المعينين في مراكز عمل بالغة الصعوبة (من الزاوية الأمنية).	سيتم استعراض أمر استخدام بدلات معيشة المهمات عوضا عن المعدلات المخصصة لبدلات المعيشة اليومية كما سيجري اعتماد حوافز للموظفين المعينين في مراكز عمل بالغة الصعوبة. وستطور هذه السياسات الجديدة بالتعاون الوثيق مع المستشار القانوني والهيئات الأخرى إن اقتضى الأمر. وبعد اعتماد الموظفين التنفيذيين لهذه السياسات الجديدة فإنها ستحول إلى أجزاء جديدة أو معدلة من كتيب منظمة الأغذية والزراعة. ومن المنتظر وضع العملية بأكملها في صيغتها النهائية بحلول نهاية عام ٢٠٠١.

توصيات المراجع الخارجي (كما وردت في تقرير المراجعة عن الفترة ١٩٩٨-١٩٩٩)	استجابة برنامج الأغذية العالمي	التدابير المتخذة حتى هذا التاريخ أو المزمعة
يجب أن تكون هناك مجموعة دنيا من الخطوط التوجيهية المتعلقة بعمليات تعبئة البرنامج لهذه الموارد البشرية بصورة شبه فورية (تعيينات المهام المؤقتة) (الفقرة ١٧٠).	وافق البرنامج على ذلك.	جرى استعراض تعيينات المهام المؤقتة في حالات الطوارئ من خلال تشكيل فريق الاستجابة للطوارئ والتدريب المسبق للموظفين الذين يتطوعون للانضمام إلى هذا الفريق. وقد وافق الموظفون التنفيذيون على الخطوط التوجيهية المتصلة بذلك وسيتم إنجاز التشكيل وإقامة الفريق بالكامل بحلول نوفمبر/تشرين الثاني عام ٢٠٠٠.
٢٢- برنامج تحسين الإدارة المالية		
ينبغي تحديد موعد التشغيل الفعلي بما يتماشى مع إتمام كل أنشطة إدخال النظم (الفقرتان ٤٠ و١٩٩).	وافق البرنامج على ذلك. وخلال تطوير النظام الجديد كان هناك على الدوام الافتراض بأن موعد التشغيل الفعلي يعتمد على الإنجاز الناجح لكل المهام التي تعتبر شرطا مسبقا لنجاح المشروع. ولن يدخل النظام مرحلة الإنتاج قبل الإنجاز الناجح لكل المهام الضرورية.	إن التدابير المتبقية في المشروع التي تؤثر على موعد التشغيل الفعلي هي: الاختبار، والتدريب، ونقل البيانات. وفي حين أن هناك العديد من الجوانب لكل مهمة رئيسية من هذه المهمات فإن كلا منها يجب أن ينجز بنجاح قبل موعد التشغيل الفعلي. ويجري بنشاط تتبع تقدم إنجاز كل منها وأثر ذلك على موعد التشغيل الفعلي الذي يقرر بصورة شبه يومية.
٢٣- إدارة مكتب المديرة التنفيذية		
خدمة للتبسيط، والشفافية، والمنطق، ينبغي أن يتم تمويل جميع أنشطة المديرة التنفيذية من ميزانية دعم البرامج والإدارة حصرا (الفقرتان ٤١ و٢٠٠).	لا يسعنا الموافقة على هذه التوصية لأن أشكال التمويل التي أدخلتها سياسات الموارد والتمويل طويل الأجل، وربط النشاط (الغاية من السفر) بالمشروع هما العامل المحدد الذي تحمل على أساسه المصروفات. والاعتقاد السائد هو أن المصروفات التي يتكبدها مكتب المديرة التنفيذية المتصلة مباشرة بالعمليات الواسعة/المعقدة الجديدة منها أو المعززة (مثل عمليات جمهورية كوريا الديمقراطية الشعبية وأنغولا، وما إلى ذلك) يجب أن تمول من عنصر تكاليف الدعم المباشر في تلك المشروعات. وتحميل هذه المصروفات على تكاليف دعم البرامج والإدارة توخيا للبساطة ليس مخالفا فحسب لمنهجيات تحميل التكاليف بل أنه يمكن أن يعرض ميزانيات دعم البرامج والإدارة لضغط شديد أيضا في مكاتب مثل مكتب المديرة	تم في مايو/أيار عام ٢٠٠٠ وضع المعايير لاستخدام تكاليف الدعم المباشر للمصروفات ذات الصلة في المقر الرئيسي والمكاتب الإقليمية. وفي المستقبل، وبغية تحقيق المزيد من الشفافية، فسيعد موجز بالمصروفات المعنية لمكتب المديرة التنفيذية التي تم تحميلها على تكاليف الدعم المباشر لمشروعات معينة.

توصيات المراجع الخارجي (كما وردت في تقرير المراجعة عن الفترة ١٩٩٨-١٩٩٩)	استجابة برنامج الأغذية العالمي	التدابير المتخذة حتى هذا التاريخ أو المزمعة
	التنفيذية التي تنحو إلى زيادة خطط السفر والاتصالات عند وقوع مثل هذه الحالات الواسعة من الطوارئ بصورة فجائية.	
مسائل أخرى		
٢٤- التوريد		
على البرنامج أن يتحقق بدقة من أن البائع والمدفوع له يشكلان جزءا من الهيئة القانونية ذاتها حيث أن المراجعة كشفت عن أن عمليات التحقق المناسبة لا تنفذ على الدوام (الفقرتان ٤٢ و٢٠١).	وافق البرنامج على ذلك. على أنه تجدر ملاحظة أن الحالة التي أشار إليها المراجع الخارجي تشير إلى بائع واحد فقط هو من الموردين الرئيسين والمنتظمين للسلع، والذي يتعامل معه البرنامج منذ سنوات عديدة بالنظر إلى أدائه الطيب.	في المستقبل سيتم التحقق بدقة من الهوية القانونية أو أنه سيتم التحري بنشاط عن العلاقات القائمة بين البائع والمدفوع له وتوثيقها حتى لو كان الطرفان من بين موردي البرنامج ذوي السمعة الطيبة والراسخة.
٢٥- تحديث المعلومات المالية، والمحاسبة، والانضباط الإجرائي		
المضي قدما في وضع ونشر إرشادات تشغيلية ومالية واضحة على مستوى المنظمة، ولاسيما كتيب المالية، وتعزيز الموظفين الماليين بصورة عاجلة، ولاسيما في المقر الرئيسي، سواء من حيث العدد أو المستوى. وينبغي تكثيف هذه الجهود بالنظر إلى التنفيذ المقبل لنظام المعلومات الجديد (الفقرات ٤٣ و٢٠٢-٢٠٣).	وافق البرنامج على ذلك. وخلال عملية ترتيب النظم والإجراءات في إطار البيئة الجديدة لنظام SAP فإن الحاجة تدعو إلى تعديل بعض السياسات المالية والمحاسبية عبر قرارات قضايا برنامج تحسين الإدارة المالية.	كما أشار المراجع الخارجي فإن كتيب المالية المعدل سيصدر حال معالجة أمر جميع القضايا المتصلة بتنفيذ نظام SAP. كما سيوفر التدريب المناسب لكل الموظفين المعنيين. وكما ذكر آنفا فإنه يجري وضع استراتيجية لتعزيز الخدمات المالية للبرنامج بالنظر إلى تنفيذ نظم المعلومات الجديدة، وعملية اللامركزية، وتنفيذ السياسات المنقحة للموارد والتمويل طويل الأجل التي سرى مفعولها في ٢٠٠٠/١/١. وستعنى هذه الاستراتيجية على حد سواء بالجوانب النوعية والكمية التي أثارها المراجع الخارجي.

التقرير النهائي عن تنفيذ التوصيات الواردة في تقرير المراجع الخارجي عن الفترة المالية ١٩٩٦-١٩٩٧

١- في الفترات المالية السابقة طبقت المديرة التنفيذية أسلوب تقديم تقارير مرحلية إلى المجلس التنفيذي عن تنفيذ توصيات المراجع الخارجي. ويشير التقرير الحالي إلى تقرير المراجعة عن الفترة المالية ١٩٩٦-١٩٩٧.

٢- وكان التقرير المرحلي الأول قد رفع إلى المجلس في دورته السنوية عام ١٩٩٨ (الوثيقة WFP/EB.3/98/4-A). وعرض التقرير المرحلي توصيات المراجع الخارجي على نحو ما وردت في تقريره عن الكشوف المالية للفترة ١٩٩٦-١٩٩٧، و الاستجابة المناظرة للبرنامج، والإجراءات المتخذة أو المزمعة. ويمثل ملحق هذه الوثيقة التقرير المرحلي الثالث والنهائي عن التوصيات المتعلقة بالفترة المالية ١٩٩٦-١٩٩٧. ويعرض العمودان الأولان من الملحق التوصيات والاستجابات المدرجة في التقرير الأول، بينما يبرز العمود الثالث إجراءات المتابعة التي اتخذت حتى هذا التاريخ. ويشمل العمود الرابع حالة التنفيذ، وتعليقات المراجع الخارجي وردود فعله الواردة في تقرير مراجعته عن الفترة المالية ١٩٩٨-١٩٩٩ على التدابير التي اتخذها **البرنامج**.

٣- وتؤكد المديرة التنفيذية أن القضايا التي لم تحظ بعد بمعالجة كاملة تلقى العناية من خلال التدابير والخطوات المحددة على نحو ما هو موضح، أو أنها ستعالج خلال تنفيذ برنامج تحسين الإدارة المالية.

٤- كما تؤكد المديرة التنفيذية للمجلس أن **البرنامج** قد درس بجدية توصيات المراجع الخارجي الواردة في تقرير مراجعته عن الفترة المالية ١٩٩٦-١٩٩٧ وعني بها في حدود الموارد الحالية المتاحة له وعلى نحو يتماشى مع التغيرات الجارية أو المنتظرة في اللوائح، والسياسات، والنظم، والترتيبات الأخرى.

التقرير النهائي عن تنفيذ التوصيات الواردة في تقرير المراجع الخارجي عن الفترة المالية ١٩٩٦-١٩٩٧

توصيات المراجع الخارجي (كما وردت في الوثيقة WFP/EB.3/98/4-A)	استجابة برنامج الأغذية العالمي (كما وردت في الوثيقة WFP/EB.3/98/4-A)	تدابير المتابعة المتخذة حتى هذا التاريخ	وضع وتعليقات المراجع الخارجي (*)
١- المساهمات			
المساهمات السلعية			
صدر إجراء جديد لتقييم المساهمات السلعية في نهاية عام ١٩٩٧، بهدف تبسيط هذه الطرق، وجعلها متسقة مع بعضها، على أن يدخل حيز التنفيذ في عام ١٩٩٨ (الفقرات ١٠ و٣٧ و٣٨).	وافق **البرنامج** على ذلك	نُفّذ التوجيه FS 97/04 بشأن تقييم المساهمات السلعية العينية الذي يتضمن تفاصيل الإجراء الجديد المرتكز على منهجية تقييم موحدة ونظام مبسط للتسعير والمحاسبة وسرى مفعوله اعتباراً من ١٩٩٨/١/١.	أشار المراجع الخارجي إلى أن هذا الإجراء يشكل تحسناً بالمقارنة مع الأساليب السابقة ولكنه أوصى باستعراض ذلك لوضع تعريف أدق لفاتورة الجهة المانحة ولتطبيق الإجراء على نحو أشد صرامة. (الفقرات ١٤ و٦٣ و٦٦)
المساهمات قيد التحصيل			
استعراض عملية إدارة التعهدات بشكل كامل، ورفع مستواها (الفقرتان ١١ و٤٠). تحديد واضح للمسؤوليات بين مختلف الوحدات المعنية فيما يتصل بتسجيل التعهدات، وتخصيص الموارد، ورصد القيمة المستحقة للتعهدات (الفقرة ٤٠).	وافق **البرنامج** على ذلك	شُكلت جماعة عمل مشتركة بين الأقسام تضم ممثلين عن قسم الموارد والعلاقات الخارجية وإدارة الشؤون المالية وإدارة نظم المعلومات للعمل كمحفل لإدارة المبالغ قيد التحصيل قبل التنفيذ الكامل لنظام حشد الموارد RMS. وأسفرت المرحلة الأولية من تنفيذ هذا النظام في يناير/كانون الثاني ١٩٩٩ إلى تحسين إدارة ومراقبة التعهدات قيد التحصيل وجمعها. صدرت محاضر كل الاجتماعات المنتظمة لجماعة العمل ووزعت. وتولت رئاسة هذه الجماعة إدارة الشؤون المالية.	أثنى المراجع الخارجي على عملية التصفية التي ينبغي أن تنجز قبل نقل البيانات إلى النظام الجديد للمعلومات المالية. (الفقرة ٦٨) كما أفاد بأن وضع التعمير الحالي للمساهمات قيد التحصيل من تعهدات الفترة ١٩٩٦-١٩٩٧ يتماشى بصورة أكبر على ما يبدو مع الوضع الفعلي للبرنامج. كما أقر بأن تنفيذ نظام حشد الموارد، يمكن أن يعتبر خطوة نحو الأمام. (الفقرة ٧٠) تقدم المراجع الخارجي بتوصيات جديدة لتعزيز إدارة المساهمات. انظر التقرير المرحلي عن

توصيات المراجع الخارجي (كما وردت في الوثيقة WFP/EB.3/98/4-A)	استجابة برنامج الأغذية العالمي (كما وردت في الوثيقة WFP/EB.3/98/4-A)	تدابير المتابعة المتخذة حتى هذا التاريخ	وضع وتعليقات المراجع الخارجي (*)
		نُفّذ استعراض لكل تعهدات ما قبل عام ١٩٩٦ على مدى الفترة ١٩٩٨-١٩٩٩ مما أدى إلى تخفيضها من ١٦٢ مليون دولار على نحو ما هو مسجل في الكشوف المالية في نهاية عام ١٩٩٨ إلى ٤,٨ مليون دولار كانت ما تزال مستحقة في ١٩٩٩/١٢/٣١.	توصيات الفترة المالية ١٩٩٨-١٩٩٩. (الفقرات ١٥ و٦٩ و٧٠).
مساهمة الحكومة النقدية في التكاليف المحلية			
تنفيذ النظام المالي بصورة كاملة عبر اتفاقيات وافية مع الحكومات المتلقية، أو من خلال إعفاءات واضحة يمنحها المجلس التنفيذي (الفقرتان ١٢ و٤٢)	يوافق **البرنامج** على ضرورة بذل جهود مستمرة سعيا وراء موافقة وافية من الحكومات المستفيدة عن مستوى المساهمة (نقدا أو عينا) في التكاليف المحلية.	شهد عاما ١٩٩٨ و١٩٩٩ بذل جهود في المقر الرئيسي لتزويد المكاتب القطرية بمبادئ توجيهية ومعلومات أوضح تتعلق بالمساهمات المزمع تحصيلها من الحكومات المضيفة. وحُسّنت أدوات الرصد وامتلك البرنامج صورة أفضل عن وضع المساهمات المستحقة على كل بلد. وتنفذ عملية المطابقة بين بيانات الميزانية والمحاسبة بصورة منتظمة في الوقت الراهن. أُدرج نص مناسب في ظل المادة الثامنة (البند ٦) من الاتفاقية الأساسية المعدلة حديثاً بين **البرنامج** والحكومات. وما تزال هذه الاتفاقية في صيغة مشروع بانتظار إجازتها قانونياً.	أقر المراجع الخارجي بهذه التحسينات. غير أنه تقدم بتوصيات جديدة لتحقيق إدارة أشد فعالية وكفاءة للمسألة برمتها. انظر التقرير المرحلي عن توصيات الفترة المالية ١٩٩٨-١٩٩٩. (الفقرتان ١٦ و٧٤)
من الواجب اعتبار المساهمات النقدية الحكومية المتفق عليها على أنها مساهمات قيد التحصيل من جانب **البرنامج**، وأن تحتسب على هذا النحو، وأن يجرى السعي لاسترداد المبالغ المقابلة (الفقرتان ٤١ و٤٢).	سيقوم **البرنامج** باستعراض أسلوب عمله الحالي في حساب مساهمة الحكومة، ودراسة توصية المراجع الخارجي من زاوية النظام المالي الجديد في **البرنامج**،	سعيا وراء تحقيق الاتساق في تطبيق سياسة المحاسبة إزاء الإيرادات، فقد واصل البرنامج اعتبار المساهمات النقدية الحكومية في التكاليف المحلية وتسجيلها كإيرادات في تاريخ تحصيلها فعلا كأموال	انظر التقرير المرحلي عن توصيات الفترة المالية ١٩٩٨-١٩٩٩. (الفقرتان ١٦ و٧٧)

توصيات المراجع الخارجي (كما وردت في الوثيقة WFP/EB.3/98/4-A)	استجابة برنامج الأغذية العالمي (كما وردت في الوثيقة WFP/EB.3/98/4-A)	تدابير المتابعة المتخذة حتى هذا التاريخ	وضع وتعليقات المراجع الخارجي (*)
	وبالتشاور مع المجلس التنفيذي عند الضرورة.	نقدية. غير أن المساهمات العينية مثل المباني التي توفرها الحكومات المضيفة لا يتم الاعتراف بها وتدوينها في سجلات البرنامج. وستبدأ اللجنة الاستشارية المعنية بالمسائل الإدارية(شؤون المالية والميزانية) بالنظر في هذه القضية حيث أن ذلك قد يخلّف آثاراً مهمة على مستوى منظومة الأمم المتحدة بأسرها.	
٢- المصروفات			
الالتزامات والاعتمادات القائمة			
إدخال المزيد من التحسينات على هذه الاستعراضات وتعديل إجراءات المحاسبة المتعلقة بتسجيل تكاليف النقل الداخلي والتخزين والمناولة.(الفقرة ١٣).	يوافق **البرنامج** على التوصية نظرياً، وإن كان التنفيذ الفعلي قد لا يكون عمليا.	بالنظر إلى التنفيذ الوشيك لنظام المعلومات المالية الجديد **للبرنامج** فلقد كان الرأي أن تعديل النظم القديمة لن يكون متسماً بالكفاءة التكاليفية. ولم يعزز نظام معلومات البرنامج بحيث يتمكن من أن يفصل آلياً بين الالتزامات المستحقة والاعتمادات، وعوضاً عن ذلك فقد تم هذا الفصل يدوياً فيما يتعلق بإقفال حسابات الفترة المالية ١٩٩٨-١٩٩٩.	عند استعراض الالتزامات المستحقة والاعتمادات المتصلة بالنقل الداخلي والتخزين والمناولة في الكشوف المالية وافق المراجع الخارجي على المبادئ القاضية بأن طلبات الالتزامات المرفوعة قبل ١٩٩٩/١/١ ستدرس بعناية للتفريق بين التنازلات، والاعتمادات، والالتزامات المستحقة، وأنه بالنسبة لطلبات الالتزامات المرفوعة بعد ١٩٩٩/١/١ فإن الاستعراض سيقسمها فحسب إلى التزامات واعتمادات دون إثارة التساؤلات عن صحة الاعتمادات فيما يتعلق بالنقل الداخلي والتخزين والمناولة. (الفقرة ٨٥) ونتيجة لهذا الاستعراض فإن المراجع الخارجي لم يشكك بصحة المقادير الكلية المدرجة في الكشوف المالية للفترة ١٩٩٨ ١٩٩٩ (الفقرة ٨٦).

توصيات المراجع الخارجي (كما وردت في الوثيقة WFP/EB.3/98/4-A)	استجابة برنامج الأغذية العالمي (كما وردت في الوثيقة WFP/EB.3/98/4-A)	تدابير المتابعة المتخذة حتى هذا التاريخ	وضع وتعليقات المراجع الخارجي (*)
تعديل إجراء المحاسبة المتصل بإدراج مصروفات النقل الداخلي والتخزين والمناولة بحيث يتم التمييز بوضوح في دفتر الأستاذ العام بين الالتزامات القائمة وبين الاعتمادات ومن ثم تنتفي الحاجة إلى التعديلات اليدوية التي تعتبر أقل دقة (الفقرة ٤٧).	لابد أن يدخل تعديل على الإجراءات المحاسبية لتحديد الإجراءات والالتزامات القائمة على نظام معلومات الإدارة بالقدر الذي تسمح به أولويات مهام فرع تطوير النظم. قد يكون الإجراء الجديد هو فتح حساب لتكاليف اعتمادات النقل الداخلي والتخزين والمناولة (الذي يتم حسابها الآن عن طريق عملية بيانات فاتورة الشحن) لكل مشروع على حدة، ثم كأعمال نقل داخلي وتخزين ومناولة أو عند إنفاق المصروفات الفعلية (أي المبالغ المدعومة بوثائق قانونية ملزمة). ويمكن بعد ذلك تسجيلها تحت بند مصروفات مختلف، وتحمل أوتوماتيكيا من حساب الاعتمادات.	عند تنفيذ نظام SAP صيغت سياسة جديدة تكفل تسجيل الالتزامات المستحقة المتصلة بالنقل الداخلي والتخزين والمناولة بناء على العقود الفعلية وطلبات الشراء. وستلغي هذه السياسة في حساب نفقات النقل الداخلي والتخزين والمناولة الحاجة إلى الاستعراض اليدوي والفصل بين الاعتمادات والالتزامات في نهاية كل عام.	
رصد تدفق الأرصدة الجديدة من الالتزامات القائمة بصورة وثيقة على مدى الفترة المالية (الفقرة ٤٥).	يوافق **البرنامج** على أن المتابعة الوثيقة لابد منها. سيتم هذا الإجراء، الذي ينطوي على اتصالات وثيقة مع المكاتب القطرية، خلال فترة لا تقل عن شهرين، ولذا فإن وتيرة هذه الاستعراضات وتعمقها، يعطيان مستوى مرضيا لمتابعة الالتزامات القائمة	تنفذ عمليات استعراض وتحليل الالتزامات المستحقة بصورة منتظمة. يتواصل إجراء الاستعراضات التفصيلية دوريا وقد نفذت عملية شملت ٦٤ بلدا في نهاية الفترة المالية ١٩٩٨-١٩٩٩ وغطت كل الأرصدة المستحقة للنقل الداخلي والتخزين والمناولة.	

توصيات المراجع الخارجي (كما وردت في الوثيقة WFP/EB.3/98/4-A)	استجابة برنامج الأغذية العالمي (كما وردت في الوثيقة WFP/EB.3/98/4-A)	تدابير المتابعة المتخذة حتى هذا التاريخ	وضع وتعليقات المراجع الخارجي (*)
تحدد التعليمات الموجهة إلى مختلف الوحدات التشغيلية في المستقبل بدقة نمط الأسانيد المؤيدة اللازمة كي يظل الالتزام قائما وأن تطلب تبرير الصلاحية المتواصلة للالتزامات الناشئة خلال السنة الثانية من الفترة المالية (الفقرة ٤٥)	إن تطبيق هذا النظام، مع نصوص اللوائح التفصيلية، من شأنه أن يقضي على الارتباك الحالي في هذا المجال. تظل تكاليف النقل البري والتخزين والمناولة كاعتماد، ما لم تظهر التزامات محددة على أساس وثائق ملزمة قانونا، ليخفض الاعتماد بناء على ذلك. تقوم وحدة المدفوعات باستعراض وثائق الالتزامات المخصصة للمصروفات ذات النمط الإداري، أي تكاليف الدعم المباشر وغير المباشر. ولكن بالنسبة للالتزامات المخصصة لتكاليف الدعم المباشر، تتراجع أوتوماتيكيا باستعراض نماذج نظام معلومات الإدارة. وفي حالة وجود أية اختلافات، تقوم وحدة المدفوعات بتحويلها إلى الوحدة التي خرجت منها أو فرع تطوير الحاسوب، لتصحيحها وضمان عدم تكرارها مستقبلا.	أرسلت المبادئ التوجيهية المتصلة بهذه العملية إلى جانب وثيقة تقارير نموذجية إلى المكاتب القطرية في ديسمبر/كانون الأول ١٩٩٩، واستخدمتها هذه المكاتب خلال عملية إقفال حسابات الفترة المالية.	لاحظ المراجع الخارجي التحسن في عملية التصفية المنتظمة للالتزامات القديمة ولكنه أعرب عن قلقه من أن الأرقام التي تبلغ عنها المكاتب الميدانية والفوارق غير المفسرة قد تشير إلى استخدام أساليب محاسبة متباينة. ويمكن أن يسفر ذلك من جهة عن تقدير بخس لمقادير كل الالتزامات المستحقة الصحيحة وعن المغالاة من جهة أخرى في مقادير الاعتمادات. وأكدت الأمانة للمراجع الخارجي أنه في ظل النظام الجديد فإن التقارير عن مقادير الاعتمادات والالتزامات المستحقة ستستخلص بصورة منتظمة بما يكفل دقة المستويات الفعلية لاعتمادات النقل الداخلي والتخزين والمناولة والالتزامات المستحقة (الفقرتان ١٨ و٨٦)
إلغاء الالتزامات القائمة			
أن ينظر **البرنامج** في مزايا وجدوى اتباع طريقة أكثر شفافية لتسجيل الالتزامات الملغاة. وفي حالة ميزانية دعم البرامج والإدارة فإن الالتزامات الملغاة تسجل على أنها "وفور" (أي إيرادات كسب مفاجئ) في الكشف الأول. وفي حالة المشروعات فإنه بالمستطاع	إذا كانت هذه التوصية تساهم في الشفافية عند الإبلاغ عن الالتزامات الملغاة، فإن **الأمانة** ترى أنه مع النظام الحالي يمكن معالجة ذلك بمذكرة ترفق بالكشوف المالية وتسجل المبلغ المعني، بحسابه من تقارير	تم القيام بذلك. وترد عمليات إلغاء التزامات واعتمادات الفترة السابقة المتصلة بالمشروعات الجارية في المذكرة ١٩ من الكشوف المالية للفترة ١٩٩٨-١٩٩٩.	أثنى المراجع الخارجي على جهد الأمانة في توفير توضيح عن الالتزامات والاعتمادات الملغاة عبر عرض ذلك في المذكرة ١٩ من الكشوف المالية ولكنه أشار إلى أنه يفضل القيام بذلك في الكشوف المالية الفعلية. (الفقرتان ١٩

توصيات المراجع الخارجي (كما وردت في الوثيقة WFP/EB.3/98/4-A)	استجابة برنامج الأغذية العالمي (كما وردت في الوثيقة WFP/EB.3/98/4-A)	تدابير المتابعة المتخذة حتى هذا التاريخ	وضع وتعليقات المراجع الخارجي (*)
تسجيل الالتزامات الملغاة بعد فترة معقولة (مثل سنة واحدة) بالمثل على أنها ائتمان للجهات المانحة، أي جزء غير منفق من منحها لمشروعات محددة. ويمكن بعد ذلك إعادة تخصيص هذه المبالغ، بموافقة الجهة المانحة المعنية، للمشروع ذاته أو لمشروع آخر. وهكذا فإن المصروفات والوفورات المتعلقة بالتزامات سابقة للمشروعات يمكن أن تسجل بصورة منفصلة عوضا عن حذف الواحدة أمام الأخرى (الفقرة ١٤ والفقرة ٤٩).	الحسابات سواء عن طريق نظام معلومات الإدارة أو دفتر الأستاذ. ومع ذلك، فمن الممكن دراسة هذه التوصية في نموذج نظام برنامج تحسين الإدارة المالية. إن الإفراج عن الالتزامات المخصصة لدعم البرامج والإدارة والتي تبقى دون استخدام لأكثر من سنة بعد انتهاء الفترة المالية، تعتبر "دون الخط" طبقا للمادة ٩-٩ من النظام المالي، التي تنص على أن تعاد أية مبالغ متبقية إلى الحساب العام. ولكن هذه المادة لا تنطبق على أموال الجهات المانحة. فالقيود الزمنية على استخدام أموال الجهات المانحة تحددها الاتفاقيات التي تبرم مع هذه الجهات ففي حدود الفترة الزمنية وغيرها من الشروط التي تحددها الجهات المانحة، يمكن الالتزام بالأموال والإفراج عن الالتزامات غير المستخدمة وإعادة استخدامها. وطبقا لأسلوب المحاسبة الجاري (المحاسبة على أساس الاستحقاق)، فإن الالتزامات غير المستخدمة يفرج عنها كسلف تستخدم للمصروفات في إطار مساهمة الجهة المانحة المعنية، ومن ثم تصبح متاحة لإعادة البرمجة. ولنا أن نتوقع التفرقة في الحسابات بين مصروفات الفترة		و٨٨)

توصيات المراجع الخارجي (كما وردت في الوثيقة WFP/EB.3/98/4-A)	استجابة برنامج الأغذية العالمي (كما وردت في الوثيقة WFP/EB.3/98/4-A)	تدابير المتابعة المتخذة حتى هذا التاريخ	وضع وتعليقات المراجع الخارجي (*)
	الجارية (عندما تكون قيمة الإنفاق مصروفة ومستحقة في آن واحد، كالتزامات للفترة الجارية) والتعديلات في التزامات الفترة السابقة. وستدرس الأمانة هذا الخيار.		
تكاليف الدعم المباشر			
تفصل إجراءات المحاسبة المطبقة على إعادة تصنيف مصروفات المشروعات من تكاليف الدعم إلى التكاليف التشغيلية الأخرى في تعليمات مالية ومحاسبية محددة بما يكفل معاملتها بصورة متسقة في مختلف فئات البرامج وعلى امتداد الفترات المالية (الفقرتان ١٥ و٥١)	في وثيقة سياسات الموارد والتمويل طويل الأجل، كان هناك إيضاح بأن تكاليف المشروعات ستنقسم إلى فئتين: تكاليف الدعم التشغيلي المباشر: وتكاليف الدعم غير المباشر. ولكن عند تنفيذ هذه السياسات تبين بوضوح أن تقسيم التكاليف إلى فئتين لا يمكن تطبيقه على جميع المشروعات. وكان السبب الرئيسي في ذلك هو أن تكاليف دعم البرامج والإدارة كانت تمول عادة تكاليف الدعم المباشر في بعض الحالات، وأن موارد الدعم المباشر كانت تمول تكاليف الدعم غير المباشر في حالات أخرى.	صدر توجيه مشترك من مصلحة العمليات وقسم المالية ونظم المعلومات (fS2000/001 وOD2000/002) بعنوان "الإجراءات المطبقة على التكاليف الأخرى للدعم التشغيلي المباشر" في ٢٠٠٠/٣/٢١. ويعرف التوجيه التكاليف الأخرى للدعم المباشر على أنها "كل مدخلات الأنشطة (مثل الموارد من الموظفين، أو السلع غير الغذائية، أو الخدمات) التي يوفرها **البرنامج** وتستخدم مباشرة في الأنشطة من جانب المستفيدين، أو حكومة البلد المتلقي، أو الجهات الشريكة المنفذة الأخرى، بما في ذلك التكلفة المتعلقة بتحويل الأغذية (مثل الطحن)". ومن جهة أخرى تعرف تكاليف الدعم المباشر بأنها " كل الموارد من الموظفين، والمعدات، والخدمات التي يستخدمها مكتب قطري أو وحدة **للبرنامج** في الدعم المباشر للمشروعات".	لاحظ المراجع الخارجي أن هذا التوجيه يوفر بعض المبادئ التوجيهية للفترة المالية ٢٠٠٠-٢٠٠١. (الفقرة ٩١)

توصيات المراجع الخارجي (كما وردت في الوثيقة WFP/EB.3/98/4-A)	استجابة برنامج الأغذية العالمي (كما وردت في الوثيقة WFP/EB.3/98/4-A)	تدابير المتابعة المتخذة حتى هذا التاريخ	وضع وتعليقات المراجع الخارجي (*)
الخبراء الاستشاريون			
إتباع حذر أكبر عند التعاقد مع الخبراء الاستشاريين (الفقرتان ١٦ و٥٢).	تخضع أجور ومدد العقود التي تبرم مع مركز الأمم المتحدة للحاسوب لأحكام ولوائح ذلك المركز، التي تختلف عن أحكام ولوائح **البرنامج**. تبسيطا لعملية التعاقد والإشراف على العقود، يجري ترتيب هذه العقود من خلال مركز الأمم المتحدة للحاسوب كلما أمكن. ويسمح هذا الإجراء باستعمال الخدمة الفريدة التي أنشئت لمساعدة منظمات الأمم المتحدة في التعاقد مع الخبراء المتخصصين من قطاعي نظم المعلومات والحاسوب، وتتسق مع الأساليب التي كان **البرنامج** يتبعها من قبل. وتشمل هذه الخدمات التدقيق في مؤهلات المرشحين وخبراتهم العملية، ومستوى أتعابهم في إطار معايير مهنهم. ثم أنه من المعترف به أن الرسوم التي يتقاضاها مركز الأمم المتحدة للحاسوب عن هذه الخدمات أقل بكثير مما يمكن أن يتكبده **البرنامج** لو أنه أشرف على هذه العقود بصورة مباشرة.	صدر توجيه قسم الموارد البشرية HR2000/001 في ٢٠٠٠/٤/٢٦ لتعريف مسؤوليات المدير المتعاقد معه، والخبير الاستشاري، وقسم الموارد البشرية وكذلك لتحديد أساس محدّث ومتسق لمستويات الأتعاب والمعايير المستخدمة.	لم يدل المراجع الخارجي بأي تعليقات جديدة.

توصيات المراجع الخارجي (كما وردت في الوثيقة WFP/EB.3/98/4-A)	استجابة برنامج الأغذية العالمي (كما وردت في الوثيقة WFP/EB.3/98/4-A)	تدابير المتابعة المتخذة حتى هذا التاريخ	وضع وتعليقات المراجع الخارجي (*)
٣- مصروفات المكاتب القطرية			
نكرر توصياتنا السابقة بتنفيذ تدقيق أشد على المعاملات الميدانية قبل إدراجها في دفتر الأستاذ العام، وهي التوصيات التي تدعو إلي (الفقرتان ١٧-٥٧):		ترد تدابير المتابعة أدناه.	يوصي المراجع الخارجي باتخاذ تدابير وافية وفورية ترمي إلى تعزيز رقابة المقر الرئيسي على المعاملات الميدانية (الفقرتان ٢٢ و١٠٣).
➢ أن تبلّغ معاملات حساب السلفة المستديمة إلى المقر الرئيسي بصورة إلكترونية وفي نموذج يتفق مع نظام المحاسبة المركزي بغية تفادي إعادة إدخال البيانات يدويا وتحاشي خطر المدخلات الخاطئة،		في إطار سياسة تطبيق اللامركزية فقد تم توفير خدمات الاتصال المباشر مع نظام معلومات البرنامج إلى خمسة مكاتب إقليمية أخرى ومكتبين قطريين مستقلين بحيث غدت تغطي ٣٥ مكتباً قطرياً أتيح لها أن تسجل معاملاتها ذاتياً في السجلات المالية للمقر الرئيسي خلال الفترة المالية. بالنظر إلى تنفيذ النظام الجديد فقد طورت إدارة الشؤون المالية وإدارة نظم المعلومات نظام COAGSAPInt، وهو قاعدة للبيانات تتولى آلياً تحميل المعاملات الميدانية في نظام SAP الجديد.	أعرب المراجع الخارجي عن قلقه من أن التوجيهات الثلاثة التي صدرت في عام ١٩٩٨ قد عرضت بتعابير عامة فحسب إطار المسؤوليات المفوضة والرقابة المفروضة من المقر الرئيسي. (الفقرة ٩٨)
➢ نظرا للعدد الكبير من المدخلات ذات الصلة، فإن من الواجب التحقق من صحتها تماما في ضوء المستندات المؤيدة على أساس إحصائي وانتقاء العينات بعد المراعاة اللائقة لمجالات الخطر،		تستعرض إدارة قسم المالية ونظم المعلومات في الوقت الراهن السياسة الحالية المتعلقة بتقديم المستندات المؤيدة والاستعراض اللازم الذي يجب أن تقوم به إدارة الشؤون المالية لضمان مستوى كاف من التأكيدات بشأن سلامة عمليات تسجيل المعاملات في الميدان. وسيتناول هذا الاستعراض تدابير الرقابة الجاري اتخاذها في النظام الجديد للمعلومات المالية.	لاحظ المراجع الخارجي أن الجهود قد بذلت لمعالجة أمر المستندات المؤيدة في أواخر الفترة المالية. (الفقرة ٩٩)

توصيات المراجع الخارجي (كما وردت في الوثيقة WFP/EB.3/98/4-A)	استجابة برنامج الأغذية العالمي (كما وردت في الوثيقة WFP/EB.3/98/4-A)	تدابير المتابعة المتخذة حتى هذا التاريخ	وضع وتعليقات المراجع الخارجي (*)
➢ مطابقة الكشوف المصرفية، والسجلات النقدية، والأرصدة المصرفية لدفتر الأستاذ العام بصورة منتظمة كل شهر وإخضاع كل تفاوت للتحقيق اللازم،		تنفذ عمليات المطابقة الشهرية الآن بنشاط أشد، وقد بدأ تشغيل قاعدة البيانات اللازمة لتعزيز الرقابة المناسبة والحفظ الكفوء للبيانات في يونيو/حزيران ٢٠٠٠.	لاحظ المراجع الخارجي أن قاعدة البيانات المذكورة قد دخلت مرحلة التشغيل. (الفقرة ١٢١)
➢ إصدار تعليمات تشغيلية لإرشاد المعالجين في المقر الرئيسي في عملهم،		لم ينشر دليل المعالجة بسبب الحاجة إلى مراعاة المتطلبات الجديدة للنظام الجديد للمعلومات المالية. وبالتالي فإن مشروع الدليل يخضع الآن للدراسة والصياغة مجددا ليتماشى مع نظام SAP.	أحاط المراجع الخارجي علما بمشروع دليل المعالجة (الفقرة ٩٨).
تذكير المديرين القطريين بأهمية تدقيق المصروفات مقابل الالتزامات وتطبيق ذلك بشكل صارم. إذا كانت نتيجة عملية اللامركزية تحويل مسؤولية المحاسبة المتصلة بالعمليات الميدانية إلى المسؤولين الماليين الإقليميين، ينبغي إعداد مثل هذه الخطوة بعناية من خلال ما يلي (الفقرة ٥٨)	المسؤولية المالية لمديري المكاتب القطرية محددة بوضوح في: "الدليل المعدل لحسابات المكاتب القطرية".	يخضع دليل المحاسبة للمكاتب القطرية للاستعراض حاليا في سبيل تحديثه بحيث تدرج فيه التعليمات الإضافية غير الواردة قبلا، ولتعديل التعليمات التي نسختها السياسات الجديدة، أو التي تأثرت بالنظام الجديد للمعلومات المالية.	انظر التقرير المرحلي عن توصيات الفترة المالية ١٩٩٨-١٩٩٩ (الفقرة ٩٨).
➢ تحديد واضح للمسؤوليات على أن يحتفظ مدير قسم الشؤون المالية الذي يضطلع بمسؤولية إعداد حسابات البرنامج بسلطة الرقابة النهائية على قيود المحاسبة التي تدرج في دفتر الأستاذ العام،	يدرس **البرنامج** أقل الطرق تكلفة لكي تكون الرقابة الأخيرة لمدير قسم المالية ونظم المعلومات على قيود الحسابات في دفتر الأستاذ العام. وفي الوقت الحاضر، تسجل القيود الواردة من الميدان بنفس طريقة تسجيلها في المقر، وتخضع لنفس الضوابط الإحصائية. وسيصبح فرع خدمات المكاتب القطرية وحدة رقابة وإرشاد عند تقييد أغلب العائدات في الميدان.	ما يزال قسم المالية ونظم المعلومات مسؤولا عن عمليات الإدراج الشاملة في دفتر الأستاذ العام لنظام GL:M وذلك بإطلاق (واستعراض) الاستمارات اليومية للبلدان المشمولة بنظام اللامركزية وبمعالجة حسابات البلدان غير المشمولة بالنظام المذكور.	

توصيات المراجع الخارجي (كما وردت في الوثيقة WFP/EB.3/98/4-A)	استجابة برنامج الأغذية العالمي (كما وردت في الوثيقة WFP/EB.3/98/4-A)	تدابير المتابعة المتخذة حتى هذا التاريخ	وضع وتعليقات المراجع الخارجي (*)
➢ إصدار تعليمات مالية ومحاسبية على مستوى المنظمة لضمان معالجة موحدة للمعاملات،	يحتوي "دليل المحاسبة في المكاتب القطرية" على إجراءات محاسبية موحدة وشاملة، لتطبيقها في المكاتب القطرية.	أرسل دليل المحاسبة للمكاتب القطرية الصادر في ١٩٩٨/٨/٢٦ إلى كل المكاتب القطرية.	
➢ تدريب المسؤولين الماليين الميدانيين؛	عقدت بالفعل سلسلة من حلقات التدريب في الميدان وفي المقر على السواء.	عقد مؤتمر استغرق خمسة أيام للمسؤولين الإقليميين لشؤون المالية والإدارة في المقر الرئيسي في مارس/آذار ١٩٩٩. ما يزال تدريب المسؤولين الماليين الميدانيين من بين أولويات قسم المالية ونظم المعلومات. وفي عدة مناسبات خلال عام ١٩٩٩ شارك رئيس إدارة الشؤون المالية في اجتماعات إقليمية لمسؤولي المالية والإدارة. في مايو/أيار ٢٠٠٠ عقدت حلقة عملية تحضيرية في المقر الرئيسي لتنفيذ نظام SAP استغرقت خمسة أيام. وشارك في هذه الحلقة المسؤولون الماليون والإداريون الإقليميون ومسؤولو المشروعات المعنيون بالإمداد البرامجي.	وافق المراجع الخارجي على فكرة عقد الدورات التدريبية في كل مكتب نقل إلى الميدان ولكنه أشار إلى أن هذه الدورات لن تكون بديلا مناسبا للمبادئ التوجيهية (الفقرة ٩٨).
➢ تحديد تدابير الرقابة على المعاملات الميدانية؛		أنجز.	
➢ إنشاء وحدة مركزية قوية لتنفيذ هذه الإصلاحات وتوفير الإرشاد للعاملين الميدانيين.		يهدف الهيكل الجديد لإدارة الشؤون المالية إلى توفير دعم فني أمتن إلى الموظفين الميدانيين. ويرمي هذا الهيكل إلى ما يلي: صياغة السياسات المالية ونشرها وتنفيذها؛ وضمان وضع تدابير الرقابة والامتثال إلى	أشار المراجع الخارجي إلى أن خفض عدد الموظفين في الوحدة المركزية المسؤولة عن تنفيذ الإصلاحات يتعارض مع الحاجة إلى إقامة وحدة مركزية قوية لتنفيذ تلك الإصلاحات وتوفير

توصيات المراجع الخارجي (كما وردت في الوثيقة WFP/EB.3/98/4-A)	استجابة برنامج الأغذية العالمي (كما وردت في الوثيقة WFP/EB.3/98/4-A)	تدابير المتابعة المتخذة حتى هذا التاريخ	وضع وتعليقات المراجع الخارجي (*)
		القواعد واللوائح والإجراءات المالية؛ وتصميم وتنسيق أنشطة التدريب للموظفين الماليين الميدانيين. كما قامت إدارة الشؤون المالية بتصميم نظام للرصد ورفع التقارير عن حالة الشؤون المالية الميدانية. وعرض هذا النظام أثناء حلقة العمل التحضيرية لنظام SAP التي عقدت في مايو/أيار ٢٠٠٠ وسيتم وضعه في صيغته النهائية قريبا. تقوم إدارة قسم المالية ونظم المعلومات في الوقت الراهن باستعراض الاختصاصات الحالية والمتاحة بالمقارنة مع الاختصاصات المطلوبة لرفع التوصيات إلى الإدارة العليا لتعزيز إدارة الشؤون المالية مع انتقالها إلى دورها الجديد في عملية اللامركزية ومع إقامة النظام الجديد للمعلومات المالية.	الإرشاد للميدان. (الفقرة ١٠١)
٤- تكاليف دعم البرامج والإدارة			
إعداد ترتيبات ميزانية شاملة، تحدد عناصر المصروفات المقررة وفئات الموارد المستخدمة لتلبية هذه المصروفات، بغية تزويد البرنامج بهيكل إداري يتناسب مع مهامه (الفقرتان ١٨ و٦٢).	يوافق **البرنامج** موافقة تامة على أنه مع إمكان تعديل سياسات الموارد والتمويل طويل الأجل، سيظل هناك مجال لتنقيح ترتيبات الميزانية واستنباط ترتيبات شاملة. فقد أدخلت سياسات الموارد والتمويل طويل الأجل ابتداء من ١٩٩٦/١/١ مبدأ تكاليف الدعم المباشر، التي تمثل بنود الإنفاق المرتبطة ارتباطا مباشرا بالأنشطة	شكلت عام ١٩٩٩ جماعة عمل برئاسة مكتب الميزانية وتضم في عضويتها ممثلين عن مكتب مساعد المدير التنفيذي للعمليات، وإدارة البرمجة، وقسم الموارد والعلاقات الخارجية، وقسم المالية ونظم المعلومات لوضع خطة عمل لتنفيذ السياسة المعدلة المتعلقة بسياسات الموارد والتمويل طويل الأجل وصياغة خطوط توجيهية عن تمويل التكاليف وتصنيفها (التوجيه المشترك لقسم المالية ونظم	أقر المراجع الخارجي بهذه المبادئ التوجيهية ولكنه تقدم بتوصيات جديدة بشأن الفصل بين تكاليف دعم البرامج والإدارة وتكاليف التشغيل المباشرة يتناولها التقرير المرحلي عن توصيات الفترة المالية ١٩٩٨-١٩٩٩. (الفقرات ٢٣ و١٠٥-١١١)

توصيات المراجع الخارجي (كما وردت في الوثيقة WFP/EB.3/98/4-A)	استجابة برنامج الأغذية العالمي (كما وردت في الوثيقة WFP/EB.3/98/4-A)	تدابير المتابعة المتخذة حتى هذا التاريخ	وضع وتعليقات المراجع الخارجي (*)
	التشغيلية، وتكاليف الدعم غير المباشر التي كانت تستخدم لتمويل دعم البرامج والإدارة. ولكن كانت هناك بنود إنفاق معينة تحمل على دعم البرامج والإدارة قبل العمل بالسياسات الجديدة للموارد والتمويل طويل الأجل، كان من الأنسب أن تصنف وتمول باعتبارها تكاليف دعم مباشر. وقد احتاج **البرنامج** إلى بعض الوقت خلال الفترة المالية ليعتاد على السياسات الجديدة، وليحدد بوضوح عناصر الإنفاق تحت دعم البرامج والإدارة وتحت تكاليف الدعم المباشر. قدم قسم الموارد والعلاقات الخارجية اقتراحات أثناء مفاوضاته مع الجهات المانحة تحدد تكاليف الدعم المباشر وغير المباشر المرتبطة بالمساهمات المقترحة. ويبذل القسم أقصى جهده في هذه المفاوضات ليكفل الالتزام بكل ما جاء في "سياسات الموارد والتمويل طويل الأجل". بما في ذلك البنود الخاصة بتكاليف الدعم غير المباشر.	المعلومات ومصلحة العمليات FS2000/001 و OD2000/002 المؤرخ في ٢٠٠٠/٣/٢١ ومذكرة مدير مصلحة العمليات إلى المدارء الإقليميين). كما تم تعزيز نظام معلومات البرنامج في مطلع عام ٢٠٠٠ لتوفير نظام للميزنة والمحاسبة لفئة التكاليف الجديدة وهي فئة تكاليف التشغيل المباشرة الأخرى. وفي مجرى الإعداد لميزانية الفترة المالية ٢٠٠٠-٢٠٠١ فقد صدرت مبادئ توجيهية شاملة عن إعادة تصنيف التكاليف (في ظل سياسة الموارد والتمويل طويل الأجل) وتلقت المكاتب القطرية معلومات وافية (في سلسلة من البعثات المشتركة بين مكتب المدير التنفيذي ومكتب مساعد المدير التنفيذي للعمليات وإدارة البرمجة ODP) عن إعداد مقترحات الميزانية. وتم استعراض الميزانيات لضمان الامتثال، مع التركيز على تعريف البنود المعينة المصنفة في فئات التكاليف التشغيلية المباشرة، وتكاليف الدعم المباشر، وتكاليف الدعم غير المباشر. ويتولى مكتب المدير التنفيذي قيادة أنشطة الإصدار المنسق للمبادئ التوجيهية التي ستتوافر للمكاتب	

توصيات المراجع الخارجي (كما وردت في الوثيقة WFP/EB.3/98/4-A)	استجابة برنامج الأغذية العالمي (كما وردت في الوثيقة WFP/EB.3/98/4-A)	تدابير المتابعة المتخذة حتى هذا التاريخ	وضع وتعليقات المراجع الخارجي (*)
		القطرية و المقر الرئيسي بغرض المساعدة في إعداد ميزانيات المشروعات وتكاليف دعم البرامج والإدارة.	
٥- إدارة الأموال النقدية **إدارة الاستثمارات**			
أن يعيد **البرنامج** النظر بالترتيبات والهياكل الحالية لإدارة أمواله النقدية بهدف تحقيق ما يلي: (١) تطابق سياسة الاستثمار الرسمية مع التنفيذ العملي لإدارة الاستثمارات، (٢) تكليف مديرين فنيين بالتعاقد لإدارة الاستثمارات، (٣) إعادة تنظيم الهيكل الحالي لضمان الإشراف الكافي على المديرين الخارجيين والرقابة على الحسابات المصرفية (الفقرتان ١٩ و٦٦).	**وافق البرنامج على ذلك**. فالمسؤوليات الحالية مقسمة بين منظمة الأغذية والزراعة والبرنامج، وهو ما يخلق حالة ليست مرضية تماما.	صدر تعميم الإدارة التنفيذية رقم 99/003 في ١٩٩٩/٩/٣٠ الذي يحدد سياسات البرنامج الاستثمارية ومسؤوليات لجنة الاستثمارات الداخلية المعاد إنشاؤها. تم انتقاء خمسة مدراء خارجيين للاستثمارات والتعاقد معهم اعتبارا من فبراير/شباط ٢٠٠٠. في ديسمبر/كانون الأول ١٩٩٩ كلف قسم المالية ونظم المعلومات شركة خارجية بإجراء دراسة لتقييم نظم الخزانة وإجراءاتها الحالية بغية تعزيز أمن النظم، وإعداد كتيب شامل عن الخزانة، وتحديد برنامج مناسب للخزانة قادر على الارتباط بنظام SAP. صدر مشروع كتيب الخزانة في ٢٠٠٠/٥/٢٤. يجري اعتماد أسلوب أشد انتظاما لحساب الفوائد في	علق المراجع الخارجي بأن إبرام عقود لإدارة الاستثمارات مع شركات مختصة يتماشى الآن مع هدف تطبيق سياسة استثمارية نشطة. على أنه أكد الحاجة الملحة إلى إنجاز إجراءات الاستثمار. (الفقرة ١١٨) وبالإضافة إلى ذلك فإن المراجع الخارجي حث على توفير الأدوات الضرورية لإدارة وظيفة الخزانة بطريقة حديثة وكفوءة وعلى إنجاز كتيب الخزانة. (الفقرتان ١١٤ و١١٧)

توصيات المراجع الخارجي (كما وردت في الوثيقة WFP/EB.3/98/4-A)	استجابة برنامج الأغذية العالمي (كما وردت في الوثيقة WFP/EB.3/98/4-A)	تدابير المتابعة المتخذة حتى هذا التاريخ	وضع وتعليقات المراجع الخارجي (*)
		النظام الجديد للمعلومات المالية. قرر البرنامج أنه على الرغم من تسلمه لعمليات الخزانة فسيستمر استخدام اللجنة الاستشارية للاستثمارات في منظمة الأغذية و الزراعة.	
إدارة الأموال النقدية			
رغم تعيين مدير للأموال النقدية في مارس/آذار ١٩٩٦ وتوقيع مذكرة للتفاهم مع **المنظمة** في أكتوبر/تشرين الأول ١٩٩٦، فما يزال هناك مجال واسع للتحسين في تشغيل الحسابات المصرفية وتنفيذ سياسة استثمارية (الفقرة ٦٣).	لم يوافق **البرنامج** على ذلك. ففي الفترة ١٩٩٦/١٩٩٧ كان متوسط المبالغ المودعة في حسابات جارية بفائدة هو ١١٥ مليون دولار، لا ٦٠٠ مليون دولار كما قيل (الفقرة ٦٦). والمبلغ المودع في حسابات جارية هو سيولة ضرورية لمواجهة المصروفات اليومية (تعادل المصروفات لأقل من ٦٠ يوما) ولا علاقة له بفروق أسعار الفائدة. أما السيولة الفائضة فتوضع في ودائع لفترات محددة. وكان متوسط سعر الفائدة على هذا النوع من الودائع في ١٩٩٧ هو ٥,٧ في المائة، أي أكثر من سعر الفائدة المتاح من إدارة الأموال السائلة لآجال قصيرة، وهو ٥,٤٥ في المائة.	بناء على توصية اللجنة الاستشارية للاستثمارات في منظمة الأغذية والزراعة استثمر فائض الأموال النقدية في صندوق للأسواق المالية قبل تعيين مدراء الاستثمار الخارجيين. كما تجري العناية بأمر هذه التوصية عبر دراسة قامت بالتعاقد عليها إدارة قسم المالية ونظم المعلومات حيث أن الأمر يتصل بسياسات إدارة الاستثمارات والأموال النقدية وبإجراءات البرنامج على حد سواء.	أقر المراجع الخارجي بأن وحدة الخزانة في **البرنامج** تتولى الآن مباشرة أمر إدارة كل الحسابات المصرفية ولكنه أوصى بدعم هذه الخطوة من خلال تسليم التعليمات والوثائق بصورة كافية وحسنة التوقيت. وسيعنى بهذه المسألة كتيب الخزانة الذي يغطي سياسات وإجراءات إدارة الأموال النقدية والاستثمارات على حد سواء (الفقرة ١١٣)
الحسابات المصرفية			
نوصي بالالتزام الصارم بالقواعد التي تحكم فتح وإغلاق الحسابات المصرفية **للبرنامج** وبتحديد	وافق **البرنامج** على ذلك.	تتولى وحدة الخزانة المنشأة حديثا مهام فتح الحسابات المصرفية وإقفالها وتعديلها.	أقر المراجع الخارجي بإنشاء قاعدة البيانات ولكنه كرر توصيته السابقة بالالتزام الصارم

توصيات المراجع الخارجي (كما وردت في الوثيقة WFP/EB.3/98/4-A)	استجابة برنامج الأغذية العالمي (كما وردت في الوثيقة WFP/EB.3/98/4-A)	تدابير المتابعة المتخذة حتى هذا التاريخ	وضع وتعليقات المراجع الخارجي (*)
المسؤوليات لتشغيل كل حساب مصرفي منفرد في المقر الرئيسي وفي الميدان باعتبارها تشكل عنصرا أساسيا من عناصر حماية أصول **البرنامج** (الفقرة ٦٤).		تم تعزيز أنشطة رصد فتح الحسابات المصرفية الميدانية وإقفالها عبر قيام إدارة الشؤون المالية بإنشاء قاعدة بيانات للحسابات المصرفية للمكاتب القطرية في أكتوبر/تشرين الأول ١٩٩٩.	بالقواعد الناظمة لفتح وإقفال الحسابات المصرفية **للبرنامج** وتحديد المسؤوليات لتشغيل كل حساب مصرفي منفرد في المقر الرئيسي وفي الميدان. (الفقرة ١٢٢)
٦- سياسات التأمين الذاتي			
إدراج معاملات التأمين الذاتي كاعتماد في جانب الخصوم من الميزانية، كما كان عليه الحال في الكشوف المالية للفترة ١٩٩٤ - ١٩٩٥. على أنه إذا ما كان **البرنامج** يرغب في الاحتفاظ بحساب خاص لعمليات التأمين الذاتي، فإننا نوصي بإنشاء حساب خاص على أن يعتمد المجلس التنفيذي رسميا المبادئ التي تحكم عملياته. (الفقرتان ٢٠ و٦٩).	ستطلب الموافقة الرسمية من المجلس التنفيذي، بناء على هذه التوصية. قررت **الأمانة** أن أفضل إجراء محاسبي لخطة التأمين الذاتي، هو أن تأخذ شكل حساب خاص في إطار الحساب العام.	أنجز ذلك. وقد أقر المجلس التنفيذي رسميا الخطة ووافق على الحساب الخاص في أكتوبر/تشرين الأول ١٩٩٨.	لم يدل المراجع الخارجي بأية تعليقات أخرى.
٧- العمليات الثنائية			
ضمان تعاون أوثق وتحديد أوضح للمسؤوليات بين الوحدات الإدارية المعنية (الموارد، العمليات، الشؤون المالية) (الفقرتان ٢١ و٧٠)..	الإنفاق الزائد الفعلي على العمليات الثنائية يصل إلى ٠,٢ مليون دولار. ولا يحظر النظام المالي الاتفاقات الثنائية التي يتسلم بمقتضاها **البرنامج** دفعة مقدمة قبل بدء العمليات، والباقي عند إرسال التقرير النهائي. والإنفاق الزائد عن الدفعة المقدمة يعطي عجزا مؤقتا في الرصيد، يسوى عندما تسدد الجهة المانحة مبلغا من المال بعد إرسال التقرير النهائي إليها. وهذا	مع تنفيذ نظام SAP فإن مسؤولية إدارة العمليات الثنائية ستتحول من قسم الموارد والعلاقات الخارجية إلى المكاتب التشغيلية المعنية	لم يدل المراجع الخارجي بأية تعليقات أخرى.

توصيات المراجع الخارجي (كما وردت في الوثيقة WFP/EB.3/98/4-A)	استجابة برنامج الأغذية العالمي (كما وردت في الوثيقة WFP/EB.3/98/4-A)	تدابير المتابعة المتخذة حتى هذا التاريخ	وضع وتعليقات المراجع الخارجي (*)
	الترتيب يظهر عجزا طالما أن الجهة المانحة لم تسو هذا الرصيد.		
٨- توريد السلع والبنود غير الغذائية			
تعديل قواعد التوريد المختلفة وتنسيقها وجمعها في وثيقة شاملة لتيسير وصول الموظفين إليها. ويقتضي الأمر على وجه الخصوص توضيح مسألة تخويل السلطات (الفقرات ٢٣ و٧٣ - ٧٨).	وافق **البرنامج** على ذلك.	صدر تعميم المديرة التنفيذية رقم 99/04 الذي يصف سياسات توريد السلع غير الغذائية في ١٩٩٩/١١/١١ إلى جانب الكتيب المعني لتوريد السلع غير الغذائية في **البرنامج**. ثم نفذ فرع العقود والمشتريات عدة برامج تدريبية في المكاتب الإقليمية والقطرية لإدخال هذه السياسات، والمبادئ، والإجراءات الجديدة. سرى مفعول السياسات و الإجراءات في ٢٠٠٠/١/١. أعيد تفويض الصلاحيات لكل أنماط توريد السلع غير الغذائية في المقر الرئيسي والميدان مع بعض التعديلات بموجب تعميم المديرة التنفيذية رقم 99/04.	لم يدل المراجع الخارجي بأية تعليقات أخرى.
في ضوء القيود العديدة التي تؤثر على قرارات المشتريات (الاعتبارات القانونية، وتوافر الأموال النقدية، والطائفة المتنوعة من الجهات المانحة، وتنوع المشروعات والأنماط الغذائية المحلية، وموسمية الأسواق)، فإن القدرة على تخطيط المشتريات الغذائية	وافق **البرنامج** على ذلك.	أصدر قسم الخدمات الإدارية مذكرة في ٢٠٠٠/١/١٨ تدعو إلى تقديم الاقتراحات لإعداد خطط التوريد لعام ٢٠٠٠.	

توصيات المراجع الخارجي (كما وردت في الوثيقة WFP/EB.3/98/4-A)	استجابة برنامج الأغذية العالمي (كما وردت في الوثيقة WFP/EB.3/98/4-A)	تدابير المتابعة المتخذة حتى هذا التاريخ	وضع وتعليقات المراجع الخارجي (*)
محدودة. وهو مجال يمكن تحقيق المزيد من التقدم فيه مستقبلا (الفقرة ٧٢).			
لم يكشف استعراض عينة كبيرة من العقود عن أي مخالفات مهمة، ولكن هناك بعض الجوانب الشاذة التي يجب أن تصحح في المستقبل (الفقرات ٢٤ و٧٩ – ٨٤).		تمت العناية بأمر كل التوصيات المفصلة التي قدمها المراجع الخارجي من خلال إصدار كتيب توريد السلع غير الغذائية.	لم يدل المراجع الخارجي بأية تعليقات أخرى باستثناء ما يتعلق بالمدفوعات المسددة إلى شركة تجارية دولية ضخمة يقوم البرنامج بتوريد الأغذية منها بانتظام. ولم تكن هوية المدفوع له وعنوانه هما هوية وعنوان البائع الذي وقع العقد لأن المدفوع له هو الوكيل المعتمد للبائع الذي تعامل معه البرنامج. وهكذا فقد كرر المراجع الخارجي توصيته السابقة بأن يتحقق البرنامج بدقة من أن البائع والمدفوع له يشكلان جزءا من الهيئة القانونية ذاتها. (الفقرة ٤٢)
➢ وقف إصدار شيكات لمستحقين تختلف هويتهم وعناوينهم عن هوية وعنوان البائع الذي وقع العقد.	وافق **البرنامج** على ذلك.	انظر التعليق في الصفحة.	لم يدل المراجع الخارجي بأية تعليقات أخرى.
➢ الخسائر التي يتكبدها **البرنامج** بسبب تقصير الموردين.	وافق **البرنامج** على ذلك.	انظر التعليق الوارد أعلاه.	لم يدل المراجع الخارجي بأية تعليقات أخرى.
➢ التحايل على إجراءات المناقصات وتجاوز مستويات السلطة المخولة في عمليات التوريد.	وافق **البرنامج** على ذلك.	انظر التعليق الوارد أعلاه.	لم يدل المراجع الخارجي بأية تعليقات أخرى.
➢ عقد الخدمات الهاتفية لم يطرح في مناقصة أو ممارسة. والموظف الذي وقعه نيابة عن البرنامج لم يكن يتمتع بالصلاحية للقيام بذلك.	وافق **البرنامج** على ذلك.	انظر التعليق الوارد أعلاه.	لم يدل المراجع الخارجي بأية تعليقات أخرى.

توصيات المراجع الخارجي (كما وردت في الوثيقة WFP/EB.3/98/4-A)	استجابة برنامج الأغذية العالمي (كما وردت في الوثيقة WFP/EB.3/98/4-A)	تدابير المتابعة المتخذة حتى هذا التاريخ	وضع وتعليقات المراجع الخارجي (*)
➢ عقد خدمات السفر أبرم دون التشاور مع لجنة العقود والمشتريات قبل التوقيع ولم يحترم شرط تقديم الخدمات في المقر خلال ساعات العمل العادية.	أدى تفسير قسم الخدمات الإدارية لدليل العقود إلى نتيجة مفادها أن موافقة لجنة العقود والمشتريات ليست مطلوبة، لأن التوقيع لا ينطوي على أي التزام مالي من جانب **البرنامج**. والاتفاقية موضع الحديث هي في الحقيقة امتياز لوكيل سفر بشروط مختلفة وغير محددة. وسمح بتقديم خدمات أثناء ساعات العمل خارج المبنى، كمحاولة لتحسين الخدمات بإعادة تجميع موارد الوكيل. ولكن ذلك لم يكن مرضيا **للبرنامج**، وبالتالي أعيدت خدمات الوكالة إلى داخل المقر في أوائل شهر أغسطس/ آب ١٩٩٨.	انظر التعليق الوارد أعلاه.	لم يدل المراجع الخارجي بأية تعليقات أخرى.
٩- توريد خدمات النقل البحري			
بالمستطاع تحسين القيود الداخلية على العمليات، ولاسيما فيما يتصل بتقييم الأداء وكفاءة استعراض العقود بعد إبرامها.(الفقرات ٢٥، ٨٦ - ٨٨)		قامت إدارة النقل البحري بتوسيع الجداول التي يعدها الموظفون عن العروض الواردة بحيث تبين تكلفة الشحن النهائية المتفق عليها والمسددة بعد المفاوضات.	لم يدل المراجع الخارجي بأية تعليقات أخرى.
إن مؤشر الأداء الذي تستخدمه إدارة النقل البحري هو الفارق بين سعر فوب وسيف ينبغي استكماله بمؤشرات السوق الأخرى.	بالإضافة إلى الفرق بين السعر فوب والسعر سيف فإن إدارة النقل البحري تستخدم مؤشرات السوق الأخرى مثل ما يسمي بتقارير السوق، التي تتضمن جميع العقود المبرمة مع أصحاب السفن الأخرى التي تنقل الفحم والحديد والحبوب. كما	تم تركيب برنامج حاسوبي وبدأ بالفعل استخدام جانب من قدراته. وبالإضافة إلى الفرق بين السعر فوب والسعر سيف فإن إدارة النقل البحري ستبدأ برفع تقارير عن وفور الخصم الفصلية وكذلك عن وفور الشحن النهائية، وكلا هذين النوعين من الوفور يعتبر من مؤشرات الأداء الممتازة. الموعد	لم يدل المراجع الخارجي بأية تعليقات أخرى.

توصيات المراجع الخارجي (كما وردت في الوثيقة WFP/EB.3/98/4-A)	استجابة برنامج الأغذية العالمي (كما وردت في الوثيقة WFP/EB.3/98/4-A)	تدابير المتابعة المتخذة حتى هذا التاريخ	وضع وتعليقات المراجع الخارجي (*)
	تتضمن هذه المؤشرات تقارير عن عقود السفن المبرمة بين أصحاب السفن والعاملين عليها. وهناك مصادر أخرى للمعلومات عن حركة السوق تتوافر في بورصة البلطيق (وهي تعمل بطريقة ما على شاكلة بورصة الأوراق المالية)، وتعطي مؤشرات مختلفة على أساس العقود الآجلة والعقود المبرمة في مختلف أنحاء العالم. توافق إدارة النقل البحري على أسلوب حساب معادل عقد إيجار السفينة، إذ أنه سيسمح بمقارنة التكاليف التي يتحملها **البرنامج** بأسعار السوق.	المضروب: يونيو/حزيران ٢٠٠٠.	
يبدو أن بالمستطاع تعزيز فوائد الاستعراضات اللاحقة لعمليات إدارة النقل البحري التي يقوم بها قسم النقل التابع للجنة السلع والنقل والتأمين إذا ما زاد تركيزها على البحث عن أفضل ما قدم من عروض من الزاوية التنافسية وأحسن ما تحقق من نتائج.	تعترف إدارة النقل البحري بفائدة عرض أرقام تكاليف النقل النهائية على لجنة السلع والنقل والتأمين، بمجرد انتهاء الرحلة وتسوية حساب الشحن النهائي.	بغية توفير مؤشر أداء إضافي فإن إدارة النقل البحري تعتزم إعداد رسم بياني يوضح الوفور الفعلية التي يحققها البرنامج بفضل أنشطة استئجار السفن واتفاقات التجهيزات النهائية المتسمة بقسط أكبر من التوفير. الموعد المضروب: سبتمبر/أيلول ٢٠٠٠.	لم يدل المراجع الخارجي بأية تعليقات أخرى.
١٠- برنامج تحسين الإدارة المالية			
عرضت الملاحظات التالية على برنامج الأغذية العالمي لدراستها:			

توصيات المراجع الخارجي (كما وردت في الوثيقة WFP/EB.3/98/4-A)	استجابة برنامج الأغذية العالمي (كما وردت في الوثيقة WFP/EB.3/98/4-A)	تدابير المتابعة المتخذة حتى هذا التاريخ	وضع وتعليقات المراجع الخارجي (*)
الامتثال للسلطة القانونية			
تتعلق جوانب الضعف في الامتثال للسلطة القانونية بما يلي: (الفقرات ٢٧ و٩٢ – ٩٤):			
➢ موافقة المجلس التنفيذي على البرنامج رسميا	إذا كان صحيحا أن الموافقة الرسمية للمجلس التنفيذي لم تكن مطلوبة عند قيام برنامج تحسين الإدارة المالية، فصحيح أيضا أن المجلس ظل على إطلاع كامل بمضمون البرنامج، وحالة تمويله، وحالة التنفيذ منذ أن بدأ البرنامج عمله. ويرجع ذلك إلى المذكرة التفصيلية التي عرضت على لجنة سياسات المعونة الغذائية وبرامجها في دورتها الأربعين، وما حدث بعد ذلك من توزيع تقارير سير العمل في هذا البرنامج على دورات المجلس التنفيذي منذ عام ١٩٩٦.	وافقت المديرة التنفيذية في ١٩٩٨/٧/٢٠ على برنامج تحسين الإدارة المالية كحساب خاص (بأثر رجعي اعتبارا من ١٩٩٦/١/١) كما وافقت على زيادة الحد الأقصى للميزانية من ٣٢ مليون دولار إلى ٣٧ مليون دولار. وفي الوقت ذاته أنشأت المديرة التنفيذية لجنة للإشراف على عمليات استخدام ميزانية البرنامج المذكور ورصدها. ووافق المجلس التنفيذي في دورته السنوية في عام ١٩٩٩ على تحويل سلفة قدرها ١٠ ملايين دولار من الحساب العام إلى منحة للحساب الخاص لبرنامج تحسين الإدارة المالية كما سمح بتغطية الرصيد غير الممول المتبقي من الحساب العام بحد أقصى قدره ٣٧ مليون دولار.	لاحظ المراجع الخارجي أنه تم إحراز تقدم كبير في تنفيذ برنامج تحسين الإدارة المالية. وأشار إلى أن الملاحظات التي أبديت بشأن الامتثال إلى السلطة القانونية والتمويل قد لقيت العناية اللازمة: فقد أنشئ برنامج تحسين الإدارة المالية أصولا كحساب خاص وتم ضمان التمويل حتى الحد الأقصى المعدل البالغ ٣٧ مليون دولار. (الفقرة ١٩٧)
➢ قرار إدراج عملياته في حساب خاص في إطار الحساب العام؛	اتفق في الفترة المالية ١٩٩٤–١٩٩٥ على تعريف برنامج تحسين الإدارة المالية كعملية خاصة. ويتفق ذلك مع تعريف العمليات الخاصة الذي استخدم قبل ظهور السياسات الجديدة للموارد والتمويل طويل الأجل. ولكن مع بدء تطبيق هذه السياسات،	حقق الحساب الخاص لبرنامج تحسين الإدارة المالية حتى ديسمبر/كانون الأول عام ١٩٩٩ إيرادات فوائد قدرها ٠٠٠ ٠٢٢ ١ دولار. ويجري استخدام هذا المبلغ في خفض العجز التمويلي ومن ثم تخفيض المبلغ الذي تدعو الحاجة إلى الحصول عليه من الحساب العام (انظر أيضا "تمويل برنامج تحسين	أشار المراجع الخارجي إلى أنه بما أن العجز البالغ ١٦,٣ مليون دولار قد نقل بأكمله من الحساب العام رغم أن ذلك يتجاوز الاحتياجات النقدية الراهنة فإن إيرادات الفوائد المحققة في السابق وفي المستقبل هي لصالح برنامج تحسين الإدارة المالية لا لصالح الحساب العام. (الفقرة

توصيات المراجع الخارجي (كما وردت في الوثيقة WFP/EB.3/98/4-A)	استجابة برنامج الأغذية العالمي (كما وردت في الوثيقة WFP/EB.3/98/4-A)	تدابير المتابعة المتخذة حتى هذا التاريخ	وضع وتعليقات المراجع الخارجي (*)
	تغير تعريف العمليات الخاصة، بحيث لم يعد ممكنا اعتبار هذا البرنامج عملية خاصة. ولهذا السبب، أعيد تعريفه وأصبح يعتبر حسابا خاصا داخل الحساب العام. ورغم ذلك، لم يتخذ أي إجراء لفتح هذا الحساب رسميا قبل عام ١٩٩٨.	الإدارة المالية أدناه").	١٩٥)
➢ تحميل تكاليف دعم البرامج والإدارة على ميزانية برنامج تحسين الإدارة المالية؛	ينبغي التذكير هنا بأن برنامج تحسين الإدارة المالية قد وضع ليحقق هدفين رئيسيين هما " قدرة **البرنامج** على الإدارة المالية" على مستويين هما: (١) إدخال تحسينات طويلة الأجل وأكثر استدامة لتنفيذ إجراءات جديدة ودعم نظم المعلومات، (٢) إدخال تحسينات فورية بزيادة عدد الموظفين في وحدات معينة من قسم المالية ونظم المعلومات. وإذا كان هذان المنهجان سليمان ويتفقان تماما مع الهدف من برنامج تحسين الإدارة المالية، فإن الموارد التي خصصت لهذا الأخير اتخذت طابع دعم البرامج والإدارة. ومن هنا كان الخلط عند التمييز بين ميزانية دعم البرامج والإدارة وميزانية برنامج تحسين الإدارة المالية.	خلال الفترة المالية ١٩٩٨-١٩٩٩ فإن تكاليف أنشطة برنامج تحسين الإدارة المالية التي يمكن أن تعتبر "متكررة" أو متسمة بطابع تكاليف دعم البرامج والإدارة قد أدرجت بصورة منفصلة وتم تمويلها بأكملها من ميزانيات تكاليف دعم البرامج والإدارة. لم تخلف عملية النقل هذه التي بلغت قيمتها ٢,٣ مليون دولار أي أثر على الحد الأقصى للتكلفة الكلية بالنظر إلى أنه تقرر معاملتها على أنها من فئة الطوارئ. ومنذ ذلك الحين انخفض هذا المبلغ بسبب غرامة قدرها ٠٠٠ ٢١٥ دولار دفعت إلى شركة IBM بسبب عمليات تأخير OASIS المشار إليها أعلاه.	لم يعلق المراجع الخارجي على هذه المعاملة لمخصصات الطوارئ ولكنه لاحظ أنه وقت كتابة هذا التقرير لم تكن الضرورة قد استدعت السحب من مخصصات الطوارئ هذه. (الفقرة ١٩٦)
➢ المعالجة غير المتسقة للمساهمات المقدمة إلى برنامج تحسين الإدارة المالية فيما يتصل بتقييد تكاليف الدعم غير المباشر.	من بين المساهمات الثمانية التي تلقاها البرنامج حتى الآن، طبقت تكاليف الدعم غير المباشر على حالتين فقط. ولكن كانت		لم يدل المراجع الخارجي بأية تعليقات أخرى.

توصيات المراجع الخارجي (كما وردت في الوثيقة WFP/EB.3/98/4-A)	استجابة برنامج الأغذية العالمي (كما وردت في الوثيقة WFP/EB.3/98/4-A)	تدابير المتابعة المتخذة حتى هذا التاريخ	وضع وتعليقات المراجع الخارجي (*)
	هناك مبررات كافية لذلك: ➢ كان تبرع الولايات المتحدة لبرنامج تحسين الإدارة المالية في عام ١٩٩٥ جزء من تبرعها لعملية منطقة رواندا. وحيث أن الولايات المتحدة سمحت باستخدام جزء من هذا المبلغ في تحسين الأنظمة، فقد اختار برنامج الأغذية العالمي توجيه هذا الجزء إلى برنامج تحسين الإدارة المالية. ولكن حيث أن هذا التبرع كان لعمليات طوارئ خاصة، فقد خضع لنسبة التسعة في المائة التي كانت مطبقة في ذلك الحين كتكاليف دعم غير مباشر. ➢ كان التبرع بمبلغ ثلاثة ملايين دولار في أواخر عام ١٩٩٥ من جهة مانحة أخرى، هو تحويل للرصيد من حساب عمليات ثنائية. وجميع التبرعات الثنائية تخضع للرسوم المقررة وقت تسلمها. ولم تكن هناك طريقة لقيد هذه الأرصدة في حساب الأرصدة التي لم تصرف.		

توصيات المراجع الخارجي (كما وردت في الوثيقة WFP/EB.3/98/4-A)	استجابة برنامج الأغذية العالمي (كما وردت في الوثيقة WFP/EB.3/98/4-A)	تدابير المتابعة المتخذة حتى هذا التاريخ	وضع وتعليقات المراجع الخارجي (*)
	وبغض النظر عن الاستثنائين المذكورين أعلاه، فقد تلقى برنامج تحسين الإدارة المالية مبلغ ٨,٨ مليون دولار من الجهات المانحة، قيدت كلها لحسابه دون أية رسوم دعم غير مباشر. وفي رأينا أن هذا الاستثناء له ما يبرره تماما للسببين التاليين: ➢ رغم أن برنامج تحسين الإدارة المالية قد عومل في البداية باعتباره عملية خاصة حتى يتسنى إدراجه ضمن فئات البرامج الموجودة، فإن هذا **البرنامج** ليس "عملية" بالمعنى المعتاد، وبالتالي فإنه لا يحتاج لأي دعم إضافي، ➢ إن تأثير هذا البرنامج يكاد يكون هو نفس تأثير العديد من الأنشطة الأخرى التي تغطى بتكاليف الدعم غير المباشر، والواقع أنه ينبغي على **برنامج الأغذية العالمي** في المستقبل أن يخصص بندا في ميزانيته المتكررة لتمويل التحسينات التدريجية الجارية، والمحافظة على نظم المعلومات بحيث يستغني عن الحاجة إلى التدخل من حين إلى آخر		

توصيات المراجع الخارجي (كما وردت في الوثيقة WFP/EB.3/98/4-A)	استجابة برنامج الأغذية العالمي (كما وردت في الوثيقة WFP/EB.3/98/4-A)	تدابير المتابعة المتخذة حتى هذا التاريخ	وضع وتعليقات المراجع الخارجي (*)
	بإجراءات مثل برنامج تحسين الإدارة المالية.		
تمويل برنامج تحسين الإدارة المالية			
يواجه برنامج تحسين الإدارة المالية نقصا في الأموال وليس لدى **البرنامج** خطط طوارئ تتصل بتوفير الموارد أو مواءمة تنفيذ برنامج التحسين مع الموارد المتاحة (الفقرتان ٢٨ و٩٥)	يواجه برنامج تحسين الإدارة المالية في الوقت الحاضر عجزا في تمويله يصل إلى ١٧,٥ مليون دولار تقريبا. وبالتالي فإن العشرة ملايين دولار المحولة من الحساب العام التي أجازها **المجلس التنفيذي** في أواخر عام ١٩٩٧، تعني أن الأمر مازال بحاجة إلى ٧,٥ مليون دولار لاستكمال هذا البرنامج.	تم إنجاز ذلك.	يرجى الرجوع إلى التعليقات السابقة عن النقص في ميزانية برنامج تحسين الإدارة المالية.
إنجازات برنامج تحسين الإدارة المالية			
تحققت إنجازات رئيسية من خلال تنفيذ برنامج تحسين الإدارة المالية. غير أن النظم الأساسية لبرنامج تحسين الإدارة المالية لم تدخل حيز التشغيل ما تزال تتطلب جهودا إضافية، واختبارات، وتدريبا للموظفين. وفي ضوء هذا السياق فإن الموعد النهائي المضروب في نهاية عام ١٩٩٩ يبدو غير واقعي (الفقرتان ٢٩ و٩٦).	تشكل الأنظمة الجديدة للمعلومات الاستراتيجية جوهر برنامج تحسين الإدارة المالية. وهناك ثمانية أنظمة في مجموعها، وإن كانت تشكل وحدة متكاملة. ويجري العمل الآن في كل هذه الأنظمة كما يتضح من العمود التالي	توسع تنفيذ نظام COMPAS خلال عام ١٩٩٩ بشكل تجاوز الخطة المستهدفة الأولية. وانتهى مشروع COMPAS، كجزء من خطة برنامج تحسين الإدارة المالية، رسميا في نهاية ديسمبر/كانون الأول ١٩٩٩، أما المسألة الوحيدة المتبقية فهي ترتيبات المواءمة مع نظام SAP. . وبحلول نهاية الفصل الأول من عام ٢٠٠٠ تمت تغطية ستة وعشرين بلدا، أي أن نحو ٥٠ في المائة من مجموع الأغذية التي ينقلها البرنامج أضحت تدار وتسجل عبر نظام COMPAS.	اعتبر المراجع الخارجي أن نظام COMPAS قد دخل حيز التشغيل الكامل وقت إعداد التقرير رأى المراجع الخارجي أنه بما أن نظام RMS صمم كحل جزئي ومؤقت إلى أن تقام العناصر المتبقية من النظام الشامل الجديد فإن عددا من المسائل العالقة ما تزال قائمة حتى الآن. انظر التقرير المرحلي عن توصيات الفترة المالية ١٩٩٨-١٩٩٩. (الفقرة ١٨٥)

توصيات المراجع الخارجي (كما وردت في الوثيقة WFP/EB.3/98/4-A)	استجابة برنامج الأغذية العالمي (كما وردت في الوثيقة WFP/EB.3/98/4-A)	تدابير المتابعة المتخذة حتى هذا التاريخ	وضع وتعليقات المراجع الخارجي (*)
		تم إنجاز تطوير كل نماذج نظام RMS في أوائل عام ١٩٩٩ إلى جانب نظام المواءمة مع نظام معلومات البرنامج. ودخل نظام RMS حيز الاستخدام في المقر الرئيسي منذ فبراير/شباط ١٩٩٩. في الوقت الذي استمر فيه العمل في تنفيذ عناصر النظام الأصلي (أي العناصر التي تغطي الإدارة المالية والمحاسبة، والتوريد وإدارة الموارد البشرية، إلى جانب عنصري المرتبات والسفر اللذين أضيفا لاحقا) فقد اتخذ قرار إداري في الجزء الأخير من عام ١٩٩٩ بالتأخر عمدا في إنجاز هذه المجالات بغية السماح لعناصر نظام مصلحة العمليات (المسمى OASIS) باللحاق بها. واستقر الرأي على أن من الحصافة القيام بذلك تفاديا للحاجة إلى أنظمة مواءمة مكلفة ومعقدة ومؤقتة مع النظم القديمة (مثل نظام معلومات البرنامج وGL:M). في الفصل الثاني من عام ١٩٩٩ أبرم عقد مع شركة IBM لتحليل وتصميم وظائف نظام OASIS، وأنجز العمل في أوائل عام ٢٠٠٠. وفي أعقاب ذلك تم التفاوض مع شركة IBM على عقد للتنفيذ الفعلي لمعظم عناصر نظام OASIS بما يكفل دخول كل وظائف النظام الجديد حيز الاستخدام الكامل في الفصل الثالث من عام ٢٠٠٠.	أقر المراجع الخارجي أن العديد من التغييرات قد أدخلت في الواقع على الخطة الأولية فيما يتصل بكل النظم الاستراتيجية خلال الفترة المالية ١٩٩٨-١٩٩٩. (الفقرة ١٩٧) كما أقر بأنه لا مناص من التغييرات، والتأخيرات، والتكاليف الإضافية عند تنفيذ برنامج حاسوبي متكامل في أي منظمة بسبب تعقيد مثل هذا المشروع والطبيعة الدينامية لقطاع تكنولوجيا المعلومات، وليس البرنامج استثناء في هذا المجال. ومع ذلك فإنه كان بالمستطاع تفادي بعض عمليات التغيير والتأخير والرسوم الإضافية. (الفقرة ١٩٨) وذكر كذلك أنه لا يعتبر الموعد المضروب للتنفيذ الفعلي في ٢٠٠٠/١٠/٢ موعدا واقعيا. وأشار إلى أن أي تأخيرات جديدة في موعد التشغيل الفعلي ستسفر عن تكاليف إضافية لصيانة النظم القديمة وإلى دفع غرامات على الأرجح إلى شركةIBM. على أن الوفور قصيرة الأجل التي يمكن تحقيقها في السعي للالتزام بالموعد

توصيات المراجع الخارجي (كما وردت في الوثيقة WFP/EB.3/98/4-A)	استجابة برنامج الأغذية العالمي (كما وردت في الوثيقة WFP/EB.3/98/4-A)	تدابير المتابعة المتخذة حتى هذا التاريخ	وضع وتعليقات المراجع الخارجي (*)
			المضروب قد تقابلها نفقات أكبر بكثير ناجمة عن فشل النظم بسبب البيانات الفاسدة أو الافتقار إلى الاستعداد. وأكد أنه قد تم تحقيق الكثير بالفعل. وسيكون من المؤسف إفساد كل هذه الجهود بعجلة لا داعي لها في النهاية. وهكذا فقد أوصى بتحديد موعد التشغيل الفعلي بما يتماشى مع إتمام كل أنشطة إدخال النظم. (الفقرة ١٩٩)
١١- مشكلة عام ٢٠٠٠			
تشكل مواءمة النظم الحاسوبية للانتقال إلى القرن الحادي والعشرين مشكلة كبيرة بالنسبة للإدارة، لا مجرد مشكلة تتعلق بتكنولوجيا المعلومات. وفي هذا الإطار، لابد أن تضطلع الإدارة العليا بالمسؤولية الكاملة عن حل هذه المشكلة (الفقرتان ٣٠ و٩٧). ومن الضروري أيضا إرساء ترتيبات فعالة لرفع التقارير العليا بتحذير مبكر عن أي صعوبات. وفي ضوء ضخامة المشكلة واتساعها، لم يعد هناك وقت طويل لحلها (الفقرتان ٣٠ و٩٧).	هناك قدر وفير من المعلومات عن مشكلة عام ٢٠٠٠، والمساعدات متوافرة أمام المنظمات سواء مجانا أو بأجر زهيد. ورغم التفاوت الشديد في طريقة عرض الاستراتيجيات الموصى بها، يبدو أن هناك اتفاقا في الآراء بشأن الخطوات الواجب اتخاذها لمعالجة مشكلة عام ٢٠٠٠. إذا كان صحيحا أن الجدول الزمني لتنفيذ هذا النظام سيمتد إلى أوائل عام ٢٠٠٠، فإنه من الصحيح أيضا أن الكثير من عناصر هذا النظام ستكون قد طبقت بالفعل في نهاية عام ١٩٩٩. وبالإضافة إلى ذلك،	شكل الموظفون التنفيذيون في البرنامج لجنة توجيه معنية بمشكلة العام ٢٠٠٠، ووفرت هذه اللجنة التوجيه الشامل لجماعة العمل المعنية بالمشكلة ذاتها بشأن جميع الجوانب المتصلة بالموضوع. وأقيم مركز اتصالات خاص مجهز بالموظفين على مدى فترة المشكلة لرصد أوضاع المكاتب القطرية المهددة بها أثناء مرحلة الانتقال إلى الألفية الجديدة. أنجزت كل المكاتب القطرية ووحدات المقر الرئيسي خطط عمل وتحرز قبل مرحلة الانتقال إلى الألفية الجديدة. وبما أن هذه المرحلة مرت دون حدوث مشكلات مهمة فلم تستدع الحاجة تنفيذ أي من خطط العمل أو التحرز.	لم يدل المراجع الخارجي بأية تعليقات أخرى.

توصيات المراجع الخارجي (كما وردت في الوثيقة WFP/EB.3/98/4-A)	استجابة برنامج الأغذية العالمي (كما وردت في الوثيقة WFP/EB.3/98/4-A)	تدابير المتابعة المتخذة حتى هذا التاريخ	وضع وتعليقات المراجع الخارجي (*)
	فإن هناك إجراءات تتخذ لضمان عدم حدوث أية مشكلات بالنسبة للأجهزة الموجودة في **البرنامج** عند معالجة مشكلة عام ٢٠٠٠.	وبشكل عام فإن مشكلة عام ٢٠٠٠ لم تؤثر على العمليات الجارية **للبرنامج** في المقر الرئيسي أو في الميدان.	
١٢ – الإجراءات المتخذة استجابة للتقارير السابقة			
رفع مستوى المعلومات المالية، والمحاسبة، والانضباط الإجرائي			
إدخال تحسينات فورية، تتفق مع الاستراتيجية طويلة المدى لبرنامج تحسين الإدارة المالية، بغية رفع مستوى نظم المحاسبة والمعلومات المالية والانضباط الإجرائي (الفقرتان ٣١ و٩٨).	تعالج الأخطاء الآن عند المنبع في نظام معلومات الإدارة قبل نقل المعاملات الشهرية إلى دفتر الأستاذ.	يندرج تدقيق الرموز المالية الجديدة في عداد الأعمال الاعتيادية لإدارة الشؤون المالية.	أعرب المراجع الخارجي عن اعتقاده بأن أوجه قصور البرنامج في ميدان الإدارة المالية تعود إلى حد كبير إلى الحاجة إلى وضع ونشر إرشادات تشغيلية ومالية واضحة على مستوى المنظمة من جهة، وإلى الحاجة الملحة إلى تعزيز الموظفين الماليين، ولاسيما في المقر الرئيسي، من حيث العدد والمستوى من جهة أخرى. وبالتالي فقد أوصى بأن تمنح هذه المشكلات الأولوية. وقد لاحظ المراجع الخارجي أن الفترة المالية شهدت إصدار كتيبات جديدة مفيدة وهي التالية: ➢ دليل المحاسبة للمكاتب القطرية في أغسطس/آب ١٩٩٨؛ ➢ كتيب النقل والإمداد في أكتوبر/تشرين الأول ١٩٩٨؛

توصيات المراجع الخارجي (كما وردت في الوثيقة WFP/EB.3/98/4-A)	استجابة برنامج الأغذية العالمي (كما وردت في الوثيقة WFP/EB.3/98/4-A)	تدابير المتابعة المتخذة حتى هذا التاريخ	وضع وتعليقات المراجع الخارجي (*)
			➢ كتيب توريد السلع غير الغذائية في أكتوبر/تشرين الأول ١٩٩٩. (الفقرة ٢٠٢).
بمجرد الانتهاء من الجهود الرئيسية التي تبذل الآن لاستحداث إجراءات محاسبة خطية تفصل تشغيل كل حساب، وتستخدم في التحقق من صحة المعاملات في دفتر الأستاذ، سيشكل ذلك تحسنا بارزا في ميدان الرقابة على المعاملات المحاسبية (الفقرة ١٠٠)	سيصدر مخطط جديد للحسابات هذا الصيف، في الوقت الذي تتخذ فيه الإجراءات الآن لتحديثه. ستستخدم قاعدة بيانات مخطط الحسابات في مراجعة صحة جميع الحسابات المفتوحة في دفتر الأستاذ. كما ستستخدم هذه القاعدة في مراجعة الفروقات بين معلومات حساب نظام الإدارة ومخطط الحسابات. ولاشك أن هذه التغييرات ستقلل من عدد الرموز الحسابية التي يقوم موظفو المالية بتحليلها، من ٥٠٠ رمز حسابي إلى ٥٠ رمزا متغيرا.	عممت نسخة محدثة من مخطط الحسابات في نوفمبر/تشرين الثاني ١٩٩٩. مع إقفال حسابات الفترة المالية ١٩٩٨-١٩٩٩ مؤخرا شرعت إدارة الشؤون المالية في إجراء استعراض للحسابات التي انتفت الحاجة إليها استعدادا لحذفها المحتمل من مخطط الحسابات.	
مازالت هناك حاجة إلى تعليمات مالية ومحاسبية لتحديد طريقة التعامل مع العمليات الثنائية، ومعاملات النقل البري والتخزين والمناولة، وعمليات التأمين الذاتي، وآلية الاعتمادات التي أدخلت عام ١٩٩٥ لتوفير تقديرات عن المصروفات المقبلة المتصلة بالنقل الداخلي والتخزين والمناولة/ النقل البري والتخزين والمناولة (الفقرة ١٠٠).	ليس هناك تفكير في إصدار تعليمات بشأن العمليات الثنائية، حيث أن أهميتها تتضاءل بسرعة. مازال نظام معلومات الإدارة غير قادر على تنفيذ النموذج الجديد لتكاليف النقل البري والتخزين والمناولة، وستصدر التعليمات عندما تتم عملية التنفيذ بالفعل. ومن بين ما ستتعرض له هذه التعليمات، آلية الاعتمادات.	أدرجت التعليمات المالية والمحاسبية لهذه الأنشطة والحسابات في تصميم وترتيب النظام المالي في نظام SAP كما سيتم دمجها في النسخة المنقحة من كتيب المالية على نحو ما ذكر أعلاه.	

توصيات المراجع الخارجي (كما وردت في الوثيقة WFP/EB.3/98/4-A)	استجابة برنامج الأغذية العالمي (كما وردت في الوثيقة WFP/EB.3/98/4-A)	تدابير المتابعة المتخذة حتى هذا التاريخ	وضع وتعليقات المراجع الخارجي (*)
إن الإجراءات ونظم الدعم اللازمة لتنفيذ سياسة الجرد الجديدة التي أعلنت في مارس/ آذار ١٩٩٥ لم تدخل مرحلة التشغيل بعد (الفقرة ١٠٠).	بدأ تنفيذ نظام الجرد الجديد في **البرنامج** منذ أوائل عام ١٩٩٧. وحتى الآن، أصبح لدى فرع الخدمات الإدارية سجلات مجمعة لـ ٧٥ مكتبا قطريا. ولكن البيانات الخاصة بمشتريات عام ١٩٩٧ لم تسجل في بعض قوائم الجرد هذه. ولا يرجع ذلك إلى قصور في النظام وإنما إلى تأخير في تطبيق نظام قوائم الجرد أو في بعض العمليات الفنية.	في يونيو/حزيران ٢٠٠٠ وفر قسم الخدمات الإدارية معلومات عن جرد عام ١٩٩٩ لأصول البرنامج الثابتة بالاعتماد على التقارير الواردة من ٨٥ بلدا من أصل ٨٨ بلدا. يعمل قسم الخدمات الإدارية حاليا بالتعاون مع برنامج تحسين الإدارة المالية للمساعدة في النقل الأولي لبيانات الجرد من ٩ بلدان مختارة إلى نظام SAP.	لم يدل المراجع الخارجي بأي تعليقات جديدة.
توثيق الإجراءات المالية وتوفير المبادئ التوجيهية التشغيلية للموظفين، مازالا يشكلان مشكلة كبيرة أمام الإدارة في نهاية عام ١٩٩٧، وبالأخص مسك حسابات السلف المستديمة، ومتابعة التعهدات قيد التحصيل، وتنفيذ المبادئ المالية مثل: تكاليف الدعم المباشر وغير المباشر في إطار "سياسات الموارد والتمويل طويل الأجل" (الفقرة ١٠١).	جميع المسائل الخاصة بتحديث التعهدات قيد التحصيل والمحافظة عليها، تحال إلى جماعة العمل المشكلة حديثا بشأن التعهدات المستحقة المذكورة في هذه التوصيات الخاصة بالمساهمات قيد التحصيل.	استمر توثيق الإجراءات المالية خلال الفترة المالية ١٩٩٨-١٩٩٩ مع إصدار التوجيهات المالية ودليل المحاسبة للمكاتب القطرية. ونقح كتيب المالية مؤخرا لاستكمال الأبواب الناقصة، وتحسين الشكل، على أن هذا الكتيب لن يوضع في صيغته النهائية إلا بعد استكمال نظام SAP حيث أن ذلك قد يؤثر على سياسات المحاسبة والمالية المعروضة فيه. نشاط مستمر. وفيما يتعلق بتوفير الخطوط التوجيهية التشغيلية فإن: ➢ استراتيجية حشد الموارد في البرنامج ستعرض على المجلس التنفيذي لاعتمادها في أكتوبر/تشرين الأول ٢٠٠٠.	تلقى المراجع الخارجي نسخة عن المشروع الحالي للكتيب المنقح وقت إعداد التقرير الحالي. وقد أثنى على هذا العمل. (الفقرة ٢٠٣)

توصيات المراجع الخارجي (كما وردت في الوثيقة WFP/EB.3/98/4-A)	استجابة برنامج الأغذية العالمي (كما وردت في الوثيقة WFP/EB.3/98/4-A)	تدابير المتابعة المتخذة حتى هذا التاريخ	وضع وتعليقات المراجع الخارجي (*)
		➢ سيعد كتيب حشد الموارد كوثيقة مرجعية. ➢ سينشر دليل جديد عن سياسات الموارد والتمويل طويل الأجل في أكتوبر/تشرين الأول ١٩٩٩.	
فيما يتعلق "بمبادرة التغييرات التنظيمية"، أوضحت الزيارات إلى المكاتب الإقليمية أن هناك حاجة ملحة إلى تحديد دور ومسؤوليات تلك المكاتب في مجالات شؤون الموظفين وإدارة الميزانية والمالية (الفقرة ١٠١).	يوافق **البرنامج** على أن الأمر بحاجة إلى مزيد من الجهد لتحديد الأدوار والمسؤوليات، وعلى الأخص أثناء فترة التغييرات التنظيمية الناشئة وتطبيق نظام اللامركزية. وهناك أهمية خاصة لضمان تركيب الأدوات اللازمة (أي الاتصالات) لتيسير هذه العملية، وتمكين المكاتب الإقليمية/ القطرية من ممارسة إدارتها وسلطتها الكاملة على الموارد التي توضع تحت تصرفها.	<u>إدارة الميزانية</u> قام مكتب الميزانية ببعثات محددة إلى المكاتب القطرية خلال العمليات التحضيرية لميزانية الفترة المالية ٢٠٠٠-٢٠٠١ بغرض إجراء مشاورات كاملة مع كل مكاتب العمليات القطرية، والتجمعات، والمكاتب القطرية. وصدرت إرشادات تفصيلية عن إعداد الميزانية وخصص خط هاتفي مباشر للرد على الاستفسارات المتعلقة بالميزانية.	لم يدل المراجع الخارجي بأي تعليقات جديدة.
		<u>إدارة شؤون الموظفين</u> في يونيو/حزيران ١٩٩٨ حدد قسم الموارد البشرية مسؤوليات المدير، والمدراء الإقليميون التابعون لمكتب المدير، والموظفون الإقليميون المعنيون بالموارد البشرية. وتمت مناقشة ذلك مع كل الموظفين الإقليمين للموارد البشرية في الخلوة المعنية بالموارد البشرية التي عقدت في مارس/آذار ١٩٩٩.	استعرض المراجع الخارجي إدارة الموارد البشرية باعتبارها إحدى مسائل الإدارة التي كانت موضع تركيز موظفي مكتبه في عملية المراجعة التي قاموا بها خلال الفترة المالية. يرجى الرجوع إلى التقرير المرحلي عن توصيات الفترة المالية ١٩٩٨-١٩٩٩.

توصيات المراجع الخارجي (كما وردت في الوثيقة WFP/EB.3/98/4-A)	استجابة برنامج الأغذية العالمي (كما وردت في الوثيقة WFP/EB.3/98/4-A)	تدابير المتابعة المتخذة حتى هذا التاريخ	وضع وتعليقات المراجع الخارجي (*)
		وبالإضافة إلى هذا فإن قسم الموارد البشرية يقوم بإعداد "الكتيب الشبكي للموارد البشرية في البرنامج" الذي سيتاح لكل موظفي الموارد البشرية في المقر الرئيسي وفي الميدان في صيف عام ٢٠٠٠. ويوفر هذا الكتيب الإرشاد لمدراء البرنامج وموظفي الموارد البشرية عن كل القضايا المتصلة بشؤون الموظفين. وسيعزز الكتيب من عملية تطبيق اللامركزية على مهام الموارد البشرية. وفي الأشهر القادمة، ومع تنفيذ النظام الجديد للموارد البشرية (SAP) فسيتلقى كل الموظفين الإقليميين للموارد البشرية التدريب على مهام الخدمة (الاستحقاقات وما إلى ذلك) ومن ثم فسيوكل أمر هذه المهام إلى الميدان. وعند ذاك سيتم تحديث مصفوفة تفويض مسؤوليات الموارد البشرية وإتاحتها لكل المعنيين.	
		<u>الإدارة المالية</u> بالإضافة إلى الخطوات التي اتخذت لتحسين الإدارة المالية والمعروضة في الأجزاء الواردة أعلاه، يجري حاليا استعراض الخدمات والوظائف المالية القائمة بغرض وضع مقترحات لتعزيز الهياكل التنظيمية والاختصاصات داخل هذا القطاع. وينفذ ذلك أيضا بسبب التحولات الوظيفية الناجمة عن	كرر المراجع الخارجي توصياته الداعية إلى القيام بإصدار تعليمات مالية ومحاسبية على مستوى المنظمة لضمان معالجة موحدة للمعاملات، وتحديد تدابير الرقابة على المعاملات الميدانية، وإنشاء وحدة مركزية قوية لتنفيذ هذه الإصلاحات وتوفير الإرشاد للعاملين الميدانيين باعتبار ذلك من التدابير الأساسية الواجب اتخاذها

توصيات المراجع الخارجي (كما وردت في الوثيقة WFP/EB.3/98/4-A)	استجابة برنامج الأغذية العالمي (كما وردت في الوثيقة WFP/EB.3/98/4-A)	تدابير المتابعة المتخذة حتى هذا التاريخ	وضع وتعليقات المراجع الخارجي (*)
		السياسات الجديدة للموارد والتمويل طويل الأجل وتنفيذ نظام SAP ولاسيما في مجال الإدارة المالية الميدانية.	في ظل البيئة اللامركزية الجديدة. (الفقرة ٩٦)